

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
Modifying the System of Employee Education and Development in a Chosen Organization

Student:	Bc. Jan Budiš
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jan Budiš**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Úprava systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Modifying the System of Employee Education and Development in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
STEWART, L. Greg a Kenneth G. BROWN. *Human Resource Management*. 2nd ed. Chichester: Wiley, 2011. ISBN 978-04-705-3049-8.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

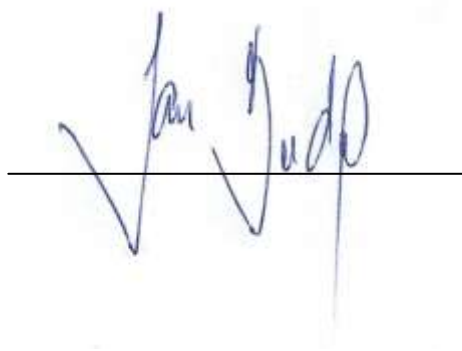


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci Úprava systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci, včetně příloh, vypracoval samostatně pod vedením Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. Všechny literární a jiné odborné zdroje jsem uvedl v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 24. dubna 2015



Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování mé diplomové práce. Další poděkování patří vedení společnosti a zaměstnancům, kteří se mnou spolupracovali a poskytovali cenné informace.

Obsah

1. Úvod	5
2. Metodika a metody zpracování diplomové práce	7
2.1. Metody	7
2.2. Metodika	7
3. Teoretická východiska	10
3.1. Definice základních pojmů - lidský kapitál, lidské zdroje, lidský potenciál	10
3.1.1. Intelektuální kapitál	10
3.1.2. Lidský kapitál	11
3.1.3. Společenský (sociální) kapitál	12
3.1.4. Organizační (strukturální) kapitál	12
3.1.5. Lidské zdroje	12
3.1.6. Lidský potenciál	13
3.2. Jednotlivé vývojové fáze v oblasti řízení lidí v organizaci	13
3.2.1. Personální administrativa	14
3.2.2. Personální řízení	14
3.2.3. Řízení lidských zdrojů	14
3.3. Řízení lidských zdrojů	14
3.3.1. Úkoly řízení lidských zdrojů	15
3.4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci	18
3.4.1. Definice základních pojmů vzdělávání a rozvoje	18
3.4.2. Prostředí firemního vzdělávání a rozvoje	20
3.4.3. Význam vzdělávání a rozvoje	22
3.4.4. Strategie vzdělávání a rozvoje	23
3.5. Cyklus podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	26
3.5.1. Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	27
3.5.2. Plánování vzdělávání a rozvoje	28

3.5.3 Metody vzdělávání	30
3.5.4. Realizace vzdělávání	38
3.5.5. Vyhodnocení vzdělávání a rozvoje	39
4. Charakteristika organizace	44
4.1. Struktura zaměstnanců	45
5. Popis a analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci	47
5.1. Popis systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	49
5.2. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	54
5.2.1. Shrnutí dotazníku	81
6. Návrhy a doporučení	83
Závěr.....	88
Seznam použité literatury	89
Seznam zkratek	91

1. Úvod

Globalizace světové ekonomiky s sebou přináší řadu nových poznatků, vynálezů a technologických pokroků, které mění podnikatelské prostředí od základu. Dnes již neplatí, že nejdůležitějším aktivem jsou nemovitosti, prestižní a reprezentativní sídla společností. Pokud chtějí současní podnikatelé přežít v zostřujícím se konkurenčním prostředí, ve kterém převažuje nabídka nad poptávkou, musí od základu změnit své myšlení a pochopit, že hodnota organizace je ukryta právě v nehmotném kapitálu. Tedy v lidech, kteří v organizaci pracují, kteří jsou nositeli nových myšlenek, schopností a dovedností a kteří jsou zdrojem rostoucí produktivity, kvality a inovací. Zde nachází svou roli personální řízení, které prošlo v posledních desítkách let řadou zásadních změn.

Úkolem současných personálních manažerů je získat kvalifikované pracovníky a hledat nové talenty, kteří pomohou organizaci naplnit její strategické cíle. Dalším cílem personalistů je rozvíjet jejich vědomosti, dovednosti a schopnosti a podporovat jejich kreativní myšlení. S tímto přichází potřeba efektivního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které zajistí jejich požadované kvality, tedy potřeba efektivního plánu vzdělávání a rozvoje, který bude definovat nejen potřeby v této oblasti, ale také přístupy k vyhodnocování jeho efektivity. Personalisté musí být schopni odpovědět na otázku, proč je investování do lidských zdrojů tak důležité, jakou hodnotu přináší pro organizaci a jakým způsobem přispívá k naplnění strategických cílů organizace.

Cílem této diplomové práce je na základě analýzy systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci a na základě zjištěných poznatků vyhodnotit jeho současný stav a navrhnout případná opatření, resp. změny pro jeho zlepšení.

První kapitola bude věnována metodice a metodám zpracování této diplomové práce. Budou zde popsány metody, jako analýza, syntéza, dotazníkové šetření a způsoby jejich využití pro účely této práce.

V druhé kapitole budou rozebrány základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, jeho vývoj v posledních letech a základní úkoly. Větší pozornost pak bude věnována oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Zde bude rozebrána podstata a význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro současné podnikatele v návaznosti na podnikatelské prostředí. Po vysvětlení důležitosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci bude popsána i jeho provázanost s podnikatelskou strategií. Na závěr této teoretické části bude představen pětiúrovňový cyklus podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.

Čtvrtá kapitola už bude zaměřena přímo na konkrétní organizaci. Zde bude provedena základní charakteristika společnosti HiTech, tedy na co je zaměřena její podnikatelská činnost, jaká je její organizační struktura a co je náplní práce vybrané skupiny pracovníků z oddělení Operation, tedy zaměstnanců pracujících na pozici Production Operator, Senior Operator, Technician a Senior Technician.

Po představení společnosti HiTech bude provedena samotná analýza jejího současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v oddělení Operation. Tomuto bude věnována předposlední pátá kapitola. Nejprve zde bude popsán současný proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců z hlediska jeho jednotlivých fází – identifikace potřeb, plánování vzdělávání, realizace a hodnocení. Poté bude následovat dotazníkové šetření, prostřednictvím kterého budou zjišťovány silné a slabé stránky současného systému vzdělávání, ale také názory, požadavky respondentů v této oblasti.

V závěru této diplomové práce, tedy v šesté kapitole, budou na základě informací a výsledků získaných v předchozích kapitolách sestaveny návrhy a doporučení pro zlepšení současného vzdělávacího procesu.

2. Metodika a metody zpracování diplomové práce

V této kapitole budou představeny metody a techniky, které budou použity pro účely zpracování této diplomové práce a s jejichž pomocí bude možné analyzovat současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci a následně stanovit vhodná opatření a návrhy pro jeho zlepšení.

2.1. Metody

Pro analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci budou použity následující metody:

- a) **komparace** – metoda srovnání, např. teoretických a praktických znalostí, přístupů, názorů apod.,
- b) **indukce** – metoda založena na úsudku, který vychází z postupu od konkrétního k obecnému, např. od vzdělávání zaměstnanců v organizaci k řízení lidských zdrojů, vyvození obecných poznatků na základě konkrétních dat,
- c) **dedukce** – metoda zkoumání, kde konečný úsudek vychází z postupu od obecného ke konkrétnímu, např. všeobecné znalosti z oblasti řízení lidských zdrojů jsou aplikovány do konkrétní oblasti vzdělávání a rozvoje,
- d) **analýza** – metoda rozkladu celku na jeho jednotlivé části, např. rozklad procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci na jeho jednotlivé fáze, rozdělení oblasti řízení lidských zdrojů na jednotlivé činnosti,
- e) **syntéza** – metoda kombinace jednotlivých částí (prvků) v jeden celek, např. na základě konkrétních výsledků z analýzy procesu vzdělávání a rozvoje v jednotlivých fázích jsou vyvozeny závěry pro celou oblast vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

2.2. Metodika

Aby bylo možné definovat a analyzovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je nutné získat znalosti nejen v oblasti vzdělávání a rozvoje ale i v oblasti řízení lidských zdrojů. Tyto potřebné informace budou získány studiem domácí a zahraniční odborné literatury a článků z věrohodných internetových zdrojů. Při zpracovávání poznatků a informací z odborné literatury bude použita zejména metoda analýzy a syntézy. Aby mohla být zpracována problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci, musí být nejprve rozebrán pojem řízení lidských zdrojů, který je nejnovější koncepcí personální práce. Jde tedy o

rozklad celku na jeho dílčí části (jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů), který má odhalit vzájemné vazby mezi činnostmi dílčími. Teprve poté je možné provádět plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (jakožto jedné z dílčích činností řízení lidských zdrojů) tak, aby jednotlivá rozhodnutí neovlivnila cíle v ostatních oblastech.

V dalším kroku bude prováděná samotná analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti a to na základě zpracování externích ale hlavně interních informací, které budou získány od personalisty, vedoucích pracovníků a v konečné řadě od zaměstnanců. Zde budou opět využity zejména metody analýzy a syntézy.

Prvotní informace o podnikovém vzdělávání a rozvoji zaměstnanců budou získány v tzv. neformálním řízeném rozhovoru s personálním pracovníkem a vedoucím pracovníkem pro oddělení Operation. Řízený rozhovor (interview) umožní získat podrobné informace, které nejsou snadno dostupné a na první pohled viditelné. Jeho výhodou je, že může probíhat i na základě předem připravených otázek, které mohou být na místě (v případě nepochopení otázky) tázanému vysvětleny a které mohou být na základě rozhovoru dále rozvinuty o další podrobnější otázky, které tázajícímu poskytnou větší množství informací.

Na základě řízeného rozhovoru bude následně sestaven dotazník, jehož cílem bude zjistit názor zaměstnanců na současný systém vzdělávání zaměstnanců ve zvolené společnosti. Tento dotazník bude tvořen otázkami

- a) otevřenými** – respondenti budou mít možnost vyjádřit vlastní názor, pocity a přání,
- b) uzavřenými** – respondenti si budou vybírat z předem stanovených možností,
- c) polouzavřené** – kombinace otevřené a uzavřené otázky
- d) dichotomickými** – respondenti si budou vybírat mezi odpověďmi ANO/NE,
- e) šalovacími** – odpovědi na tyto otázky budou postaveny na určité stupnici intenzity
 - 1) *vyvážené* – odpovědi budou vyjádřeny přídavným jménem, kdy první a poslední odpověď bude protikladná (např. rozhodně ano/rozhodně ne),
 - 2) *nevyvážené* – odpovědi budou vyjádřeny číselnou stupnicí např. 1 – 5, kdy 1 bude vyjadřovat nejmenší stupeň důležitosti a 5 bude vyjadřovat nejvyšší stupeň důležitosti,
- f) identifikačními** – tyto otázky pomohou rozdělit respondenty do skupin dle jejich dosaženého vzdělání, pracovní pozice a odpracované doby ve společnosti.

V závěru práce budou shrnuty veškeré informace získané v rámci analýzy systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Z těchto výsledků budou vyvozeny závěry, které pomohou

odhalit silné a slabé stránky současného systému vzdělávání a rozvoje. Zde budou využity především metody indukce, dedukce a komparace.

Na základě poznatků a informací získaných z odborné literatury a věrohodných internetových článků a na základě požadavků na vzdělávání a rozvoj ze strany zaměstnanců a samotné společnosti pak budou sestaveny návrhy a doporučení pro odstranění slabých stránek současného systému a či naopak návrhy a doporučení k udržení jeho silných stránek.

3. Teoretická východiska

V této kapitole budou vymezeny stěžejní pojmy, které jsou nezbytné pro pochopení problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Nejprve budou vysvětleny základní pojmy jako intelektuální, lidský a organizační kapitál, dále lidské zdroje a lidský potenciál. Následně bude věnována pozornost problematice řízení lidských zdrojů, kde budou rozebrány jednotlivé vývojové fáze – personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Toto uvedení do problematiky je nezbytné pro pochopení vzdělávání v jeho širším kontextu.

Závěr kapitoly bude věnován již samotnému rozvoji a vzdělávání zaměstnanců. Bude zde vysvětleno, co tyto pojmy znamenají a jaký je jejich význam pro organizaci. Dále zde budou popsána vybraná koncepte, která může být použita pro sestavení strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Následně se autor bude věnovat kontinuálnímu procesu podnikového vzdělávání a rozvoje, který začíná identifikací potřeby vzdělávání a rozvoje a pokračuje přes plánování metody vzdělávání, až k samotné realizaci a vyhodnocení vzdělávání a rozvoje.

3.1. Definice základních pojmů - lidský kapitál, lidské zdroje, lidský potenciál

V současné době již nikdo nepochybuje o tom, že právě lidé představují ten nejcennější zdroj každého podnikání a že jsou to právě lidé, kteří rozhodují o úspěšnosti podnikání v turbulentních podmínkách současného světa. Nestačí totiž, aby byl podnik vybaven nejkvalitnějšími technickými prostředky a technologiemi. V konečném důsledku přidanou hodnotu vytvářejí lidé, jakož to nositelé lidského kapitálu, bez nichž by jakékoliv technické vymoženosti a řešení vůbec nevznikly anebo nebyly využity. Z toho důvodu je v posledních letech kladen důraz právě na rozvoj lidského kapitálu a na zvyšování jeho hodnoty formou vzdělávání (Vodák a Kuchaříková, 2011).

3.1.1. Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál je pojem nadřazený lidskému kapitálu. Je komplexem nehmotného vlastnictví organizace – právo průmyslového a duševního vlastnictví, vynálezy, know – how, goodwill, organizační struktura, postupy, procesy, organizační kultura, vztahy se zákazníky, dovednosti a schopnosti zaměstnanců, atd. Na obrázku 3.1 jsou uvedeny tři základní složky intelektuálního kapitálu.

Obrázek 3.1: Složky intelektuálního kapitálu



Zdroj: Bláha a kol. (2013, s. 20)

Na význam intelektuálního kapitálu začalo být poukazováno již na počátku 80. let. Důležitost intelektuálního kapitálu byla sice známá, ale problém byl ukryt v neschopnosti jej změřit a zachytit v účetních výkazech. Dodnes neexistuje přesný návod, jak intelektuální kapitál změřit a ohodnotit. Je však známo, že roste jeho vliv na výkonnosti organizace a že je nutné jej dále rozvíjet (Bláha a kol., 2013).

3.1.2. Lidský kapitál

Lidský kapitál může být charakterizován jako „souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů“, jak uvádí Vodák a Kuchaříková (2011, s. 34).

Při zabývání se touto problematikou hlouběji, mohou být u lidského kapitálu identifikovány jeho dvě složky a faktory, které na něj působí, viz obrázek 3.2. Z obrázku je patrné, že se lidský kapitál rozděluje na dvě části - **základní lidský kapitál**, který zahrnuje produktivní schopnosti a vlastnosti (fyzickou sílu, řemeslné dovednosti, systematické myšlení atd.) a tzv. **širší lidský kapitál**, který umožňuje uplatňovat složky základního kapitálu. Obě tyto části se vzájemně doplňují a vytvářejí tak jeden funkční celek (Mazouch a Fischer, 2011).

Mezi základní faktory, které mohou ovlivňovat lidský kapitál, patří:

- *geneticky zděděné a vrozené faktory,*
- *rodinné, sociální a další faktory prostředí,*
- *formální, neformální a informativní prostředí vzdělávání* (Mazouch a Fischer, 2011).

3.1.3. Společenský (sociální) kapitál

Společenský kapitál je souborem formálních a neformálních vztahů a sítí v organizaci s vazbou na různé aspekty společenského života – občanská společnost, hospodářská situace, zdraví populace, kriminalita, vzdělání a instituce. Sociální kapitál je tvořen hodnotami, normami, sankcemi, sociálními sítěmi a důvěrou. Důvěra je považována za základní složku, neboť právě díky ní je možné podporovat kreativitu, řešení problémů, inovace, komunikaci (krizovou, otevřenou a transparentní), spolupráci, realizaci změn, produktivitu, angažovanost pracovníků a mj. i řízení lidských zdrojů (Bláha a kol., 2013).

3.1.4. Organizační (strukturální) kapitál

Vlastníkem tohoto kapitálu je samotná organizace. Proto jsou znalosti, které organizační kapitál vytvářejí, nazývány jako institucionalizované, neboť jsou písemně uchovávány ve formě databází či manuálech (Bláha a kol., 2013).

Dle Bláhy a kol. (2013) je organizační kapitál tvořen *kompetencemi zaměstnanců* (způsobilosti, které jsou stěžejní pro výkon organizace), *explicitními organizačními znalostmi* (standardní postupy a pravidla, která říkají „co“ a „jak“ se má dělat – normy, směrnice, technologické předpisy) a dále tzv. *tichými znalostmi*. Tiché znalosti mají formu know – how, které je tvořeno neformálními znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi lidí v organizaci. Toto know – how by mělo být (pokud možno) písemně zaznamenáno, aby v organizaci zůstalo i po odchodu zaměstnanců z organizace.

3.1.5. Lidské zdroje

Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu, kteří jsou schopni se seberealizovat v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Jak uvádí Vodák a Kuchaříková (2011, s. 34) „lidské zdroje jsou zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupu“. Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem spočívá v tom, že lidským kapitálem disponují i ti jedinci, kteří nepracují, resp. nejsou zařazeni do pracovního procesu. Lidské zdroje jsou ten nejcennější a současně i ekonomicky nejnákladnější zdroj v podniku, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti. Z toho důvodu je nutné, aby se lidské zdroje staly základem veškerého řízení podniku (Vodák a Kuchaříková, 2011).

3.1.6. Lidský potenciál

Lidským potenciálem „rozumíme soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti“ (Vodák a Kuchaříková, 2011, s. 34). Jedná se tedy o schopnost člověka produkovat výrobky a služby a rovněž přetvářet sebe sama.

Rozdíly mezi *lidským potenciálem* a *lidským kapitálem* nejsou příliš významné a často jsou tyto pojmy zaměňovány. Jediný významný rozdíl spočívá v tom, že lidský potenciál obsahuje prvky dynamičnosti a vztahuje se do budoucnosti (je to něco, co by mohlo být, kdyby byl maximálně využit lidský potenciál), kdežto lidský kapitál se větší mírou vztahuje k současnosti (Vodák a Kuchaříková, 2011).

Dle Bláhy a kol. (2013) se lidský potenciál skládá z následujících šesti složek:

- 1) *potenciál poznatkový a dovednostní (osvojené teoretické, znalostní a praktické dovednosti),*
- 2) *potenciál zdraví (fyzický a psychický stav),*
- 3) *potenciál hodnotově orientační (přijaté hodnoty jedince a celé společnosti),*
- 4) *potenciál sociálně participační (ochota podílet se na řešení úkolů),*
- 5) *potenciál individuálně integrativní a regulační (schopnost ovládat sám sebe),*
- 6) *potenciál tvůrčí (nové způsoby uspokojování potřeb).*

3.2. Jednotlivé vývojové fáze v oblasti řízení lidí v organizaci

V literatuře, ale i běžně v praxi, se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny, jako je *personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení* či *řízení lidských zdrojů*.

První dva uvedené termíny, tedy *personální práce* a *personální administrativa* jsou používány pro nejobecnější označení oblasti řízení lidí v organizaci, bez ohledu na to o jakou koncepci, systém či vývojovou fázi řízení se jedná. *Personální administrativa, personální řízení* a *řízení lidských zdrojů* pak označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce používané při řízení lidí v organizaci (Koubek, 2007).

3.2.1. Personální administrativa

Personální administrativa je historicky nejstarší (30. léta 20. století) pojetí personální práce, která se zaměřovala především na vedení základní dokumentace o zaměstnancích pro účel výpočtu mezd a odměn. V tomto pojetí sehrávala personální práce především pasivní, podpůrnou roli. Tato koncepce je již zastaralá a upouští se od ní (Tureckiová, 2009).

3.2.2. Personální řízení

Personální řízení je chápáno jako nová koncepce personální práce, která se začala prosazovat od 60. let 20. století. V této etapě dochází k postupnému uznávání významu personální práce. Přes veškerou rozmanitost činností personálního řízení (např. systematické vzdělávání zaměstnanců, vytváření rozvojových programy pro manažery, plánování pracovních sil) personalistika nijak významně nezasahuje do strategie firmy. Personální práce zastávala v této vývojové fázi především funkci operativního řízení (Tureckiová, 2009).

3.2.3. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů - tímto pojmem se v současnosti označuje nejnovější koncepce personální práce. Rozvoj této koncepce se datuje od 70. let 20. století, jako reakce na změnu podmínek na trzích výrobků (vznik nových odbytišť, projevuje se globalizace, internacionalizace) a na pracovním trhu. Řízení lidských zdrojů se stává základem pro řízení organizace, neboť strategie řízení lidských zdrojů musí být v souladu s firemní strategií. Řízení lidských zdrojů je vrcholem ve vývoji personální práce (Koubek, 2007).

3.3. Řízení lidských zdrojů

Jak je již uvedeno v textu výše, řízení lidských zdrojů představuje nejaktuálnější a v praxi nejpoužívanější koncepci personální práce. Z toho důvodu bude tato problematika podrobněji rozebrána v této kapitole.

Rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a ostatními koncepcemi personální práce jsou následující:

- *řízení lidských zdrojů uplatňuje strategický přístup (strategie lidských zdrojů je součástí strategie podniku,*
- *personální práce je součástí všech vedoucích pracovníků, ne pouze personalistů,*
- *personální řízení se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace,*

- *vedoucí personálního útvaru je přímo participován ve vedení organizace,*
- *je kladen důraz na silnou organizační kulturu,*
- *orientace na personální a sociální rozvoj zaměstnanců (Koubek, 2007).*

3.3.1. Úkoly řízení lidských zdrojů

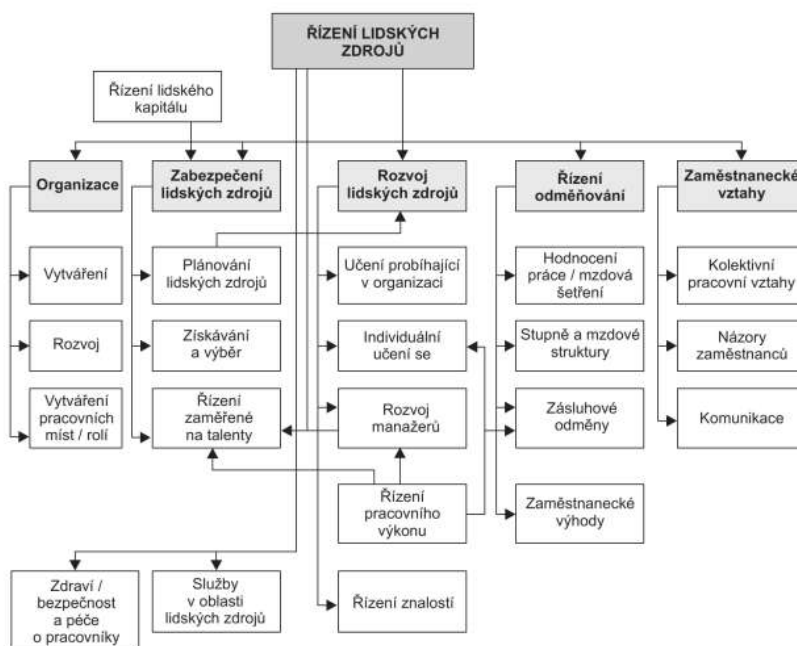
Nejobecnějším úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zvyšoval. Toho lze však dosáhnout pouze za předpokladu neustálého zlepšování ve využití všech zdrojů (lidských, materiálních, informačních a finančních), kdy rozhodujícím faktorem jsou lidé. Právě lidé v organizaci rozhodují o využití všech ostatních zdrojů a ovlivňují dosažené výsledky organizace (Koubek, 2007).

Autoři knihy Human Resources Management myšlenku rozhodujících úloh v řízení lidských zdrojů dále rozvádějí v tzv. „řetězu úspěchu“. Tato idea spočívá v tom, že efektivní řízení lidských zdrojů vede k získání kvalitních zaměstnanců, tyto zaměstnance je nutno dále motivovat k maximálním výkonům a současně jim pomáhat plnit jejich psychologické i sociální potřeby. Výsledkem jsou pak dlouhodobé pracovní vztahy s kvalifikovanými zaměstnanci, kteří pak poskytují dobré služby zákazníkům, což vede k jejich spokojenosti a k dalším obchodům. Lepší služby zákazníkům vedou ke zlepšení finanční výkonnosti, která zajišťuje úspěch a ziskovost. Zvýšená ziskovost pak umožňuje organizaci investovat peníze zpět do řízení lidských zdrojů a tím je zachována kontinuita tzv. řetězu úspěchu (Stewart a Brown, 2011).

K naplňování úkolů řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé aktivity řízení lidských zdrojů, které organizaci umožňují systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí, s jejichž pomocí lze dosahovat strategických cílů organizace (Šikýř, 2014).

Konkrétní aktivity a jejich návaznost jsou uvedeny v následujícím obrázku 3.3.

Obrázek 3.2: Aktivita řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2006, s. 5)

Základem pro řízení lidských zdrojů jsou dvě aktivity – organizace a **zabezpečení lidských zdrojů**. To vše je doplněno *rozvojem manažerů*, jejichž úkolem je zajistit všechny aktivity z této oblasti, např.:

- *vytváření pracovních míst* - náplní je definování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností,
- *plánování lidských zdrojů* - tedy plánování potřeb, pokrytí a rozvoje zaměstnanců,
- *získávání a výběr zaměstnanců* - náplní této činnosti je zveřejňování informací o volných pracovních místech, shromažďování materiálu o uchazečích, příprava a rozhodování o formě výběru zaměstnanců, vyjednávání s vybranými uchazeči, samotný výběr atd.

První dvě základní aktivity jsou dále doplňovány o **řízení lidských zdrojů**, **řízení odměňování** a **zaměstnanecké vztahy**. Oblast rozvoje lidských zdrojů zahrnuje aktivity jako:

- *učení probíhající v organizaci*,
- *Vlastní tvorba učení se*,
- *rozvoj manažerů*,
- *řízení znalostí*.

Všechny tyto aktivity jsou zaměřeny na zdělávání a vedou k prohlubování, rozšiřování schopností zaměstnanců, kteří jsou pak schopni lépe dosahovat požadovaného výkonu.

Další oblast řízení odměňování zahrnuje činnosti jako:

- *hodnocení práce* – tj. tvorba potřebných formulářů, časového harmonogramu hodnocení,
- *mzdová šetření* – tedy zjišťování úrovně mezd na trhu práce,
- *určování stupně a mzdové struktury*,
- *nastavení systému zásluhových odměn.*

Poslední oblast se zabývá aktivitami, které mají vést k vzájemnému respektování, loajalitě a pozitivním zaměstnaneckým vztahům. K tomu mají napomáhat aktivity, jako:

- *organizování kolektivního jednání* - tedy jednání mezi vedením organizace a odborovými svazy, pořizování záznamů z těchto jednání,
- *shromažďování názorů zaměstnanců*,
- *vedení agendy stížností*,
- *disciplinárních jednání*,
- *otázky zvládnutí konfliktů*
- *informace o komunikaci v organizaci atd.*

Aby bylo řízení a vedení lidí v organizaci funkční a účinné je nutné, aby jednotlivé aktivity byly uplatňovány jako systém, který směřuje k dosažení požadovaného výkonu lidí a k realizaci strategických cílů organizace. Jak ukazuje obrázek 3.3, mezi jednotlivými aktivitami řízení lidských zdrojů existují mnohonásobné vazby a všechny tak dohromady vytvářejí jeden funkční celek. Změna v jedné oblasti může vyvolat změny v mnoha dalších oblastech. Proto je nutné při řízení lidských zdrojů využívat systémové a komplexní řízení – samostatný strategický přístup. Řízení lidských zdrojů chápeme jako podsystém řízení organizace, který je uplatňován v souladu s konkurenční strategií s ohledem na podnikatelské prostředí a v neposlední řadě také v zájmu zainteresovaných stran (Šikýř, 2014).

3.4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci

Lidé v organizaci jsou považováni za nositele znalostního kapitálu, který v sobě může ukrývat velký potenciál. Aby ale mohlo k umocnění takového potenciálu dojít, je nutné jej v první řadě najít a poté rozvíjet. Zde nachází své uplatnění právě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (resp. všech lidí v organizaci).

3.4.1. Definice základních pojmů vzdělávání a rozvoje

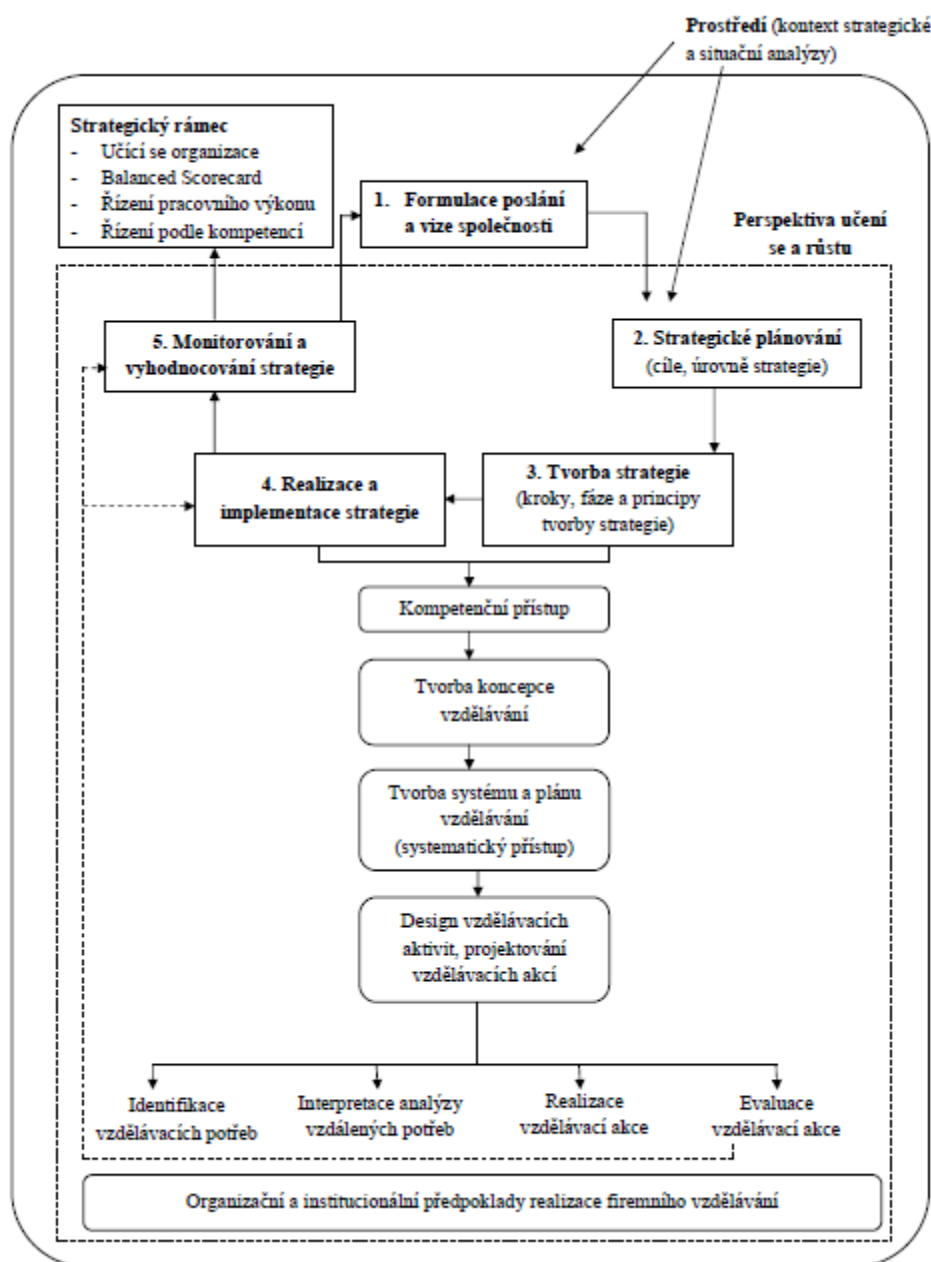
Definici vzdělávání je možné postavit na základní definici podnikatelského potenciálu: „Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, co je, a tím co je žádoucí.“ (Bartoňková, 2010, s. 11). Vzdělávání je profesním rozvojem zaměstnanců, které napomáhá k získávání a dalšímu rozvoji pracovních schopností, k rozvoji kompetencí a dalšímu kvalifikačnímu růstu. Zde se však nabízí otázka, jak je možné definovat současný stav a jak definovat stav, který by měl po naplnění cílů nastat? Odpověď je jednoduchá – začít od začátku.

Na počátku každého podnikání stojí vize a poslání. Totéž platí i při vzdělávání lidí v organizaci. Ovšem s tím rozdílem, že firemní vzdělávání musí být v souladu s firemní vizí a posláním. Je to tedy jeden z nástrojů, kterým mohou být naplněny dlouhodobé podnikatelské cíle. To vše (poslání, vize a dlouhodobé cíle) v sobě zahrnuje podnikatelská strategie. Následující obrázek 3.4 zobrazuje obecný strategický plánovací model zaměřený na firemní vzdělávání (Barták, 2007).

Základem tohoto modelu je strategický rámec, který může být postaven na koncepci učící se organizace, Balanced Scorecard, řízení pracovního výkonu a řízení dle kompetencí. Pro tvorbu strategického rámce jsou nezbytné následující kroky:

1. *formulace poslání a vize společnosti,*
2. *strategické plánování,*
3. *tvorba strategie,*
4. *realizace a implementace strategie,*
5. *monitorování a vyhodnocování strategie.*

Obrázek 3.3: Strategický přístup k firemnímu vzdělávání



Zdroj: BARTOŇKOVÁ (2010, s. 15)

Při tvorbě strategie v souvislosti se zaváděním vzdělávacího systému do organizace je nezbytná tvorba systému vzdělávání a jeho plánu. Zde dochází k identifikaci vzdělávacích potřeb a k jejich analýze. Na základě výsledků z analýzy potřeb jsou pak navrženy varianty vzdělávacích akcí, které jsou poté zrealizovány a na závěr vyhodnocovány z hlediska kvality a účelnosti. Při realizaci těchto kroků by měl být zachován systematický přístup. To znamená, že plány v oblasti vzdělávání zaměstnanců nesmí být v rozporu s plány z jiných oblastí (např. finanční, kapacitní apod.), aby nebylo ohroženo naplnění firemní strategie.

Na závěr je prováděno hodnocení vzdělávacího procesu ve vztahu k organizaci. Výsledky z takového monitorování a vyhodnocování strategie by měly být použity jako podněty k dalšímu zdokonalování, k úpravám dlouhodobých cílů, případně pro kompletní změnu dosavadní strategie. Celý cyklus se tak nepřetržitě opakuje.

Nutno podotknout, že tento model vychází z jedné z perspektiv metody Balanced Scorecard – *perspektivy učení se a růstu*. Samotná metoda je zajímavým nástrojem pro tvorbu a následnou implementaci podnikové strategie. Díky jejímu vzájemnému propojení čtyř perspektiv (finanční, zákaznická, interní podnikové procesy, učení se a růst) umožňuje nastavení cílů tak, aby byly dokonale propojeny se strategií podniku (Bartoňková, 2010).

3.4.2. Prostředí firemního vzdělávání a rozvoje

Prostředí každé organizace je obecně rozdělováno na *mikroprostředí* (vnitřní prostředí) a *makroprostředí* (vnější prostředí). Na první pohled to nemusí být tak zřejmé, ale prvky z vnějšího i vnitřního prostředí mohou mít velký vliv na podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

1. Vnější prostředí

Vnější prostředí je tvořeno vším, co je mimo organizaci. Bláha a kol. (2013) jej dále rozdělil na *obecné a úkolové* (pracovní) prostředí. Obecné prostředí může být dále rozděleno na prostředí *technologické, ekonomické, legislativní a politické, sociální a demografické*. Úkolové prostředí zahrnuje prvky (subjekty), které mohou mít přímý či nepřímý vztah k samotné organizaci. Patří sem *dodavatelé, zákazníci, vláda (regulátoři) a konkurence*.

Prvky z obecného a úkolového prostředí se vzájemně prolínají. *Demografické (sociální) informace* mají velký význam pro řízení lidských zdrojů z hlediska kvality pracovní síly. Například klesající porodnost může časem přinést klesající počty absolventů vysokých škol, což může mít za následek klesající počet odborníků a tedy i rostoucí požadavky např. na dodatečné podnikové vzdělávání (Bartoňková, 2010).

Nemalý význam s sebou přináší *technologický pokrok*. Nové způsoby řízení a výroby s sebou přinášejí náročnější požadavky na pracovníky, což dále vyvíjí tlak na další procesy vzdělávání zaměstnanců a vedoucích pracovníků (Bartoňková, 2010).

Dalšími důležitými faktory, které mohou ovlivňovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jsou *ekonomické faktory*. Zde patří zejména výdaje v této oblasti, které se mohou lišit jak z hlediska jednotlivých zemí, tak z hlediska jednotlivých oborů. Barták (2007, s. 9) přirovnal

výdaje podniku do oblasti vzdělávání k paretovskému pravidlu 20:80, což znamená, že „znalostní pracovníci jsou schopni s 20 % vynaložené energie přinášet firmě 80 % zisku“. Takto by to mělo správně vypadat. Bohužel často to bývá přesně naopak.

Nevyhnutelným faktorem ovlivňujícím vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je **legislativa**. Obecně slouží zákony, vyhlášky a další nástroje vlády k regulaci činností všech ekonomických subjektů. Česká legislativa je pro obecné vzdělávání velice benevolentní. Za zmínku stojí např.:

- *zákon č. 262/2006 Sb.*, zákoník práce (např. upravuje pravidla pro odborná školení),
- *nařízení vlády č. 361/2007 Sb.*, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci,
- *zákon č. 179/2006 Sb.*, o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (např. upravuje hodnotící standardy dílčí kvalifikace, pravidla pro udělování, prodlužování platnosti a odnímání autorizace k ověřování výsledků dalšího vzdělávání),
- *zákon č. 111/1998 Sb.*, o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů nebo právo průmyslového vlastnictví.

Tyto zákony nastavují pravidla v oblasti vzdělávání a rozvoje tak, aby mohl být podporován rozvoj lidského kapitálu a přitom nebyl nikdo poškozen.

2. Vnitřní prostředí

Už z názvu vyplývá, že prvky vnitřního prostředí budou pocházet z vnitřního prostředí samotné organizace. V takovém případě pak půjde např. o firemní kulturu, firemní politiku, strategii, interní procesy (výrobní i nevýrobní) atd. Z pohledu řízení lidských zdrojů to budou prvky strategie lidských zdrojů a strategie vzdělávání zaměstnanců, systémy vzdělávání, plánování vzdělávání, rozdělování pravomocí, apod. Nesmí být opomenuty ani organizační a institucionální faktory (Bláha a kol. 2013).

Vzdělávání uvnitř organizace se odvíjí od charakteru a úrovně vyspělosti všech prvků interního prostředí. Jejich úroveň udává aktuální signály a směr pro další rozvoj a potřeby se dále vzdělávat. Stále však platí, že základem jakéhokoli vzdělávacího procesu v organizaci je správné nastavení strategie a jejích cílů. Teprve potom je možné plánovat zdroje (lidské, finanční, kapacitní), nastavovat procesy a rozdělovat pravomoce (Bartoňková, 2010).

3.4.3. Význam vzdělávání a rozvoje

O významu a důležitosti vzdělávání a rozvoje nelze pochybovat. Hovoří o tom již samotný vývoj světové ekonomiky v posledních desítkách let, které jsou plné vědeckých poznatků a zkoumání a které přinášejí nemalé pokroky v různých odvětvích. Jsou zachraňovány milióny životů díky novým lékařským technologiím, poznatkům, novým lékům apod. Nové informační technologie přinášejí možnost rychlé a celosvětové komunikace, čímž dochází k pomyslnému rušení státních hranic. Vznikají nové transnacionální organizace, které jsou směsicí národních kultur uvnitř organizace a které působí na mnoha zahraničních trzích. To vše přináší nespočet možností a nových dosud neobjevených potenciálů, které v konečném výsledku mohou přinášet nemalé zisky (Kislingerová, Nový a kol., 2005).

Dnes již není tak jednoduché přežít v současném zostřujícím se konkurenčním prostředí. Mění se technologie, manažerské přístupy a výrobní cyklus se zkracuje. V důsledku toho jsou podniky nuceny neustále sledovat změny v podnikatelském prostředí a těmto změnám přizpůsobovat svou podnikatelskou strategii. Ti, kteří „*usnou na vavřínech*“, budou vytlačeni dravějším a pohotovějším soupeřem (Kislingerová, Nový a kol., 2005).

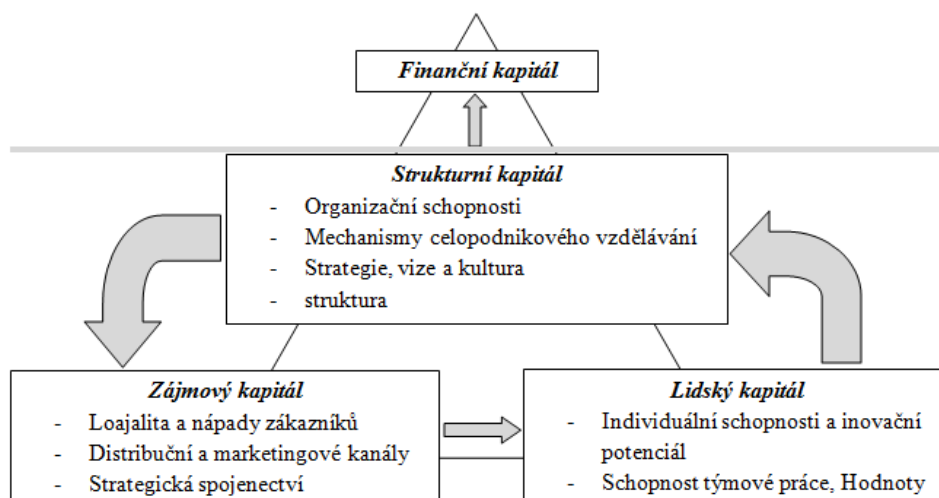
Z celosvětového vývoje v posledních letech je jasné, že podniky, které do svých podnikatelských strategií nezahrnou pojmy jako inovace, inovační myšlení, vzdělávání, komplexní přístup a rozvoj lidského kapitálu, nebudou schopny obstát v konkurenčním boji. Na důležitost rozvoje lidského kapitálu a tedy i na vzdělávání a rozvoj lidí v organizaci poukazuje ledovcová bilance na obrázku 3.5.

Autor této teorie Matthew J. Kiernan poukazuje na problém současných manažerů, kteří svou pozornost věnují převážně finančním výsledkům společnosti, které získávají z účetních výkazů. Jak ale ukazuje ledovcová bilance, je veškerá pozornost vedení společnosti věnována pouhým deseti procentům z celého ledovce, která vyčnívá nad hladinou. Zbylých devadesát procent, které představují inovační a intelektuální kapitál a které jsou ukryty pod hladinou, zůstává téměř bez povšimnutí. Aby si ale podnik dokázal zachovat svou konkurenceschopnost, musí se věnovat právě zbylým devadesáti procentům celého ledovce, který je tvořen lidským, zájmovým a strukturálním kapitálem. Dohromady tyto tři složky tvoří tzv. intelektuální kapitál, který je skutečným tvůrcem hodnoty podniku (Kiernan, 1998).

Nejdůležitější složkou intelektuálního kapitálu je kapitál strukturní, který propojuje strategii podniku a jeho strukturu s lidským a zájmovým kapitálem, což umožňuje rozvíjet

inovační a vzdělávací potenciál a nakonec vytvářet finanční kapitál v podobě zisku (Kiernan, 1998).

Obrázek 3.4: Ledovcová bilance



Zdroj: Kiernan (1998, s. 21)

Také Barták (2007) poukazuje na nutnost rozvoje lidského kapitálu, který se souborem využívaných a nevyužitých znalostí a dovedností lidí. Lidský kapitál bude lépe využit v organizaci s horizontální organizační strukturou, týmovou spoluprací, participativním řízením a správně motivovanými zaměstnanci, kteří budou mít vytvořený kladný vztah k společnosti, orientaci na zákazníka a tvorbu hodnoty společnosti a budou naplněna jejich očekávání. Přitom musí být zachována vzájemná integrace s ostatními systémy uvnitř společnosti (technologické, informační, sociální a znalostní).

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci je nezbytný a velice důležitý, neboť tito lidé do organizace přinášejí své know – how, nové nápady, myšlenky a novou pracovní sílu. Pokud je společnost schopna a ochotna o své zaměstnance pečovat, dostatečně je motivovat a umožnit jim jejich seberealizaci, bude za to odměněna rostoucí produktivitou, kvalitou, poptávkou či dobrým jménem. V konečném důsledku bude schopna obstát v konkurenčním boji a zaujmout pevné postavení na trhu.

3.4.4. Strategie vzdělávání a rozvoje

Pro určení a naplánování správné strategie vzdělávání a rozvoje je nutné nejprve sestavit tzv. **strategický rámec**. Strategický rámec představuje základní podmínky a koncepce,

s jejichž pomocí bude možné podle strategického plánovacího modelu (viz obrázek 3.4) stanovit a realizovat strategii vzdělávání. Strategický rámec má dvě úlohy. V první řadě slouží k:

- *definování trhu*, na kterém bude společnost působit,
- *definování produktu* – služba či výrobek, který bude na trhu nabízen,
- *definování zákazníka*, kterému bude produkt nabízen,
- *definování zdrojů* – finanční, materiální, kapacitní, lidské.

V druhé řadě slouží strategický rámec k sestavení motivačního nástroje jak pro zaměstnance, tak pro dodavatele, zákazníky a investory. K stanovení strategického rámce může být použita například koncepce řízení pracovního výkonu nebo koncepce Balanced Scorecard.

Řízení pracovního výkonu

Dle Bartoňkové (2010, s. 37) tento přístup tvoří „základnu pro vzdělávání pracovníků nebo možných budoucích manažerů v klíčových oblastech jejich odpovědnosti“. Na rozdíl od tradičního hodnocení zaměstnanců je řízení pracovního výkonu nepřetržitým flexibilním procesem založeným na efektivním řízení jedinců, týmů a organizace, a jehož cílem je zvyšování výkonnosti celé organizace. Řízení pracovního výkonu je vzájemným provázáním dosud spíše samostatných personálních činností, jako jsou např. vytváření pracovních úkolů, hodnocení a odměňování pracovníků či jejich vzdělávání a rozvoj, a zároveň je zaměřeno na plánování a zlepšování budoucího výkonu a osobního rozvoje pracovníků, stanovení osobních a týmových cílů, které budou provázány s cíly organizace, a které přispějí k rostoucí výkonnosti (Bláha a kol., 2013).

Z výše uvedeného vyplývá, že řízení pracovního výkonu je strategickým, integrovaným a efektivním procesem. Tato koncepce má přinést vyšší stupeň participace pracovníka v procesu řízení a optimální využití jeho schopností. Je zároveň nástrojem pro efektivní motivaci pracovníků a nástrojem pro budování dobrých vztahů mezi zaměstnanci a jejich vedoucími pracovníky (Dvořáková a kol., 2012).

Mezi hlavní principy této koncepce patří:

- *optimální využití pracovních schopností pracovníka,*
- *zvyšování spokojenosti pracovníka,*
- *zvyšování kvality pracovního života,*
- *soustavné rozvíjení pracovních schopností pracovníka.*

Všechny tyto principy jsou vzájemně propojeny a měly by být naplňovány současně. Rozvoj pracovních schopností se pak stává součástí pracovních úkolů, je považován za výkonovou složku a nakonec se tak stává i předmětem hodnocení pracovního výkonu a odměňování (Dvořáková a kol., 2012).

Při využití této koncepce pro realizaci strategie vzdělávání jsou rozlišovány dva typy integrace – **vertikální** a **horizontální**. Vertikální integrace dle Bartoňkové (2010) charakterizuje propojení mezi personálními činnostmi, jako je vytváření nových pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoj pracovníků, odměňování a další. Horizontální integrace je zase provázáním cílů podniku, týmů a jednotlivců se základními a klíčovými schopnostmi lidí v organizaci.

Dle Armstronga (2006) je filozofie této koncepce založena na nepřetržitém rozvoji dovedností a schopností a trvalém zlepšování výkonu. Dále její filozofie klade velký význam pro učení, které probíhá přímo v organizaci a které vede k integraci učení a práce.

Při využití této koncepce pro realizaci strategického přístupu k podnikovému vzdělávání je třeba provést následující činnosti:

- a) Sestavení dohody nebo smlouvy o pracovním výkonu** – taková dohoda (smlouva) by měla obsahovat očekávání a cíle, kterých má jedinec nebo celý tým dosáhnout, způsob měření pracovního výkonu a hlavně potřebnou kvalifikaci, znalosti a zkušenosti, které jsou nezbytné pro tuto pracovní činnost.
- b) Sestavení plánu výkonu a rozvoje** – zde by měly být uvedeny potřeby daného výkonu a potřeby rozvoje (osobního).
- c) Zajištění řízení pracovního výkonu během roku** – plnění cílů a průběh pracovní činnosti by měl být nepřetržitě sledován, aby mohly být případné odchylky ihned odstraněny a nenarušovaly tak celý proces.
- d) Zajištění hodnocení pracovního výkonu** – toto hodnocení je formální a mělo by probíhat vždy po určitém období dle dosažených výsledků. Mělo by odrážet jak pozitivní, tak negativní výsledky (Bláha a kol., 2013).

Jako pomůcka k řízení pracovního výkonu může být použit tzv. **plánovací a hodnotící formulář pro potřeby řízení pracovního výkonu**. Tento formulář vyplňuje jak vedoucí pracovník, tak podřízený a je rozdělen na tři části – *Co* (očekávané výsledky), *Jak* (očekávané chování s odkazem na oblast schopností – řízení sebe sama, jiných lidí, společné hodnocení),

Jaký další rozvoj (plán osobního rozvoje včetně metod). Vyplněný formulář pak poskytuje informace pro vypracování osobních či týmových plánů rozvoje a pro hodnocení Vlastní tvorbach pracovníků nebo týmů (Bartoňková, 2010).

Přínosy z efektivního řízení pracovního výkonu

Efektivní řízení pracovního výkonu s sebou přináší řadu výhod. Dle Bláhy a kol. (2013) tyto výhody čerpají především manažeři a zaměstnanci, neboť mj. dochází k zlepšování úrovně komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, což dále napomáhá k zlepšování vztahů mezi nimi. Díky řízení pracovního výkonu jsou zaměstnanci motivovanější, kvalifikovanější, svobodnější, samostatnější, informovanější a lépe chápou svou roli. Díky toho jsou přínosnější pro celou organizaci a přispívají tak k zvyšování její výkonnosti a naplňování strategických cílů.

Bláha a kol. (2013, s. 43) uvádí přehled hlavních přínosů efektivního řízení pracovního výkonu:

- *„kvalifikovaní zaměstnanci s maximálním přínosem pro organizaci,*
- *zlepšování vztahů a komunikace mezi manažery a zaměstnanci,*
- *vytváření podkladů pro rozhodování v ostatních oblastech řízení lidských zdrojů,*
- *usnadnění strategického plánování a podpora změn v organizaci,*
- *propojování individuálních cílů a cílů oddělení s cíli organizace,*
- *motivovaní zaměstnanci odvádějící dobře svou práci,*
- *vyjasnění očekávání a standardů v oblasti výkonu.*

3.5. Cyklus podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Proces podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je systematický a neustále se opakující cyklus. Tento cyklus vychází ze zásad politiky vzdělávání, při čemž sleduje specifické požadavky strategie vzdělávání a rozvoje a opírá o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Skládá se z *identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, plánování vzdělávání a rozvoje, dále samotné realizace* a v neposlední řadě z *vyhodnocení vzdělávání a rozvoje*. Jednotlivé fáze cyklu vzdělávání jsou popsány v následujících kapitolách (Koubek, 2007).

3.5.1. Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

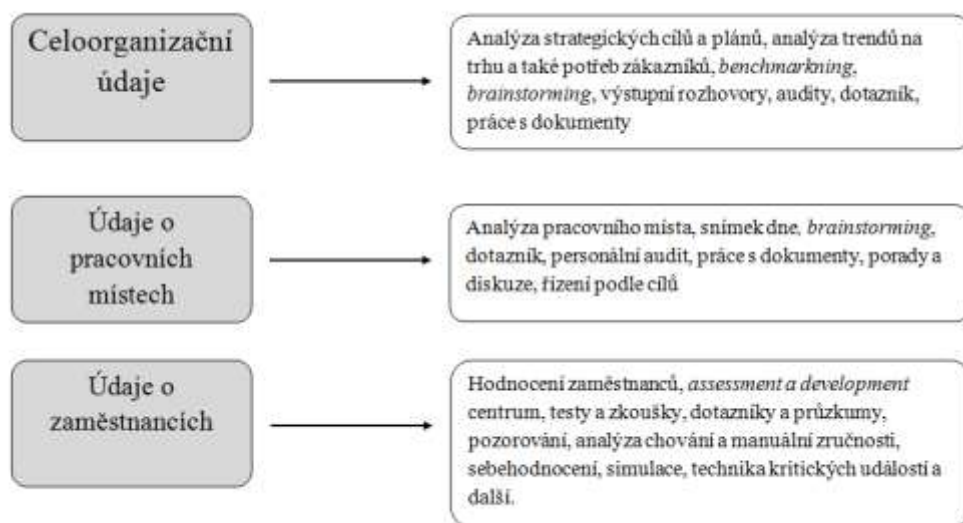
Úvodním krokem v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je stanovení potřeby vzdělávání a rozvoje. K identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se používají analýzy, které se provádějí na třech úrovních: jednotlivec – tým – organizace. Principem analýzy je shromažďování informací o aktuálním stavu znalostí, schopností, jednání a dovedností jednotlivých zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivců, týmu a organizace, v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Pokud se na základě analýzy dojde k závěru, že se požadovaná výkonnost neshoduje s výkonností současnou, vzniká tzv. **výkonnostní mezera**. Tato mezera brání zaměstnanci anebo zaměstnavateli k dosahování strategických cílů, a proto je nutné výkonnostní mezeru odstranit některou z metod vzdělávání a rozvoje. V této souvislosti je však nutné podotknout, že ne vždy je možné výkonnostní mezeru odstranit pomocí vzdělávacích metod (Bláha a kol., 2013).

Proces identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dle Bláhy a kol. (2013) probíhá v následujících krocích:

1. **Organizační analýza** – základem pro tuto analýzu jsou údaje, které se týkají celé organizace. Tedy údaje o cílech, plánech organizace, počtu a struktuře zaměstnanců, výrobním programu.
2. **Analýza práce** – základem pro tuto analýzu jsou údaje o pracovních místech. Tyto údaje se týkají popisu pracovních míst a jejich specifikace. Při analýze práce jsou analyzovány úkoly, znalosti, schopnosti, a dovednosti zaměstnanců na vybraných pracovních pozicích.
3. **Analýza osob** – základem pro tuto analýzu jsou údaje o zaměstnancích (kvalifikace, vzdělání, výsledky hodnocení pracovního výkonu, názory, postoje atd.). Údaje je možné získat ze záznamů o vzdělávání o absolvovaných vzdělávacích kurzech, z výsledků různých rozhovorů, dotazníkových šetření.

Metod a technik používaných k identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je velké množství. Ideální je samozřejmě skloubit více metod dohromady, vhodná kombinace metod závisí od dané situace v organizaci a jejich potřeb. Nejčastěji používané metody, které slouží k zjišťování vzdělávacích potřeb, jsou uvedeny v následujícím schématu.

Obrázek 3.5: Metody zjišťování vzdělávacích potřeb



Zdroj: Bláha a kol. (2013, s. 125)

Na konci fáze identifikace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by měla být určena jednak skupina zaměstnanců, kterou je potřeba dále vzdělávat a rozvíjet, a dále obsah vzdělávacího programu a jeho zaměření (Dvořáková a kol., 2007).

3.5.2. Plánování vzdělávání a rozvoje

Ve fázi plánování vzdělávání a rozvoje dochází nejprve ke stanovení cílů vzdělávacích aktivit a následně k samotné tvorbě plánů vzdělávání a rozvoje. To v podstatě představuje konkretizaci výkonnostní mezery, která je řešitelná vzděláváním. Cíle vzdělávání v rámci firmy mají několik úrovní. Z toho důvodu můžeme hovořit o posloupnosti těchto cílů (Bláha a kol., 2013).

Dle Bartoňkové (2010) se v praxi nejčastěji využívá tato hierarchie cílů:

1. **Výkonnostní cíle** – jedná se o cíle, které mají především podobu vize. Výkonnostní cíle zahrnují de facto cíle celého vzdělávacího programu. Jak již z charakteru těchto cílů vyplývá, splnění těchto cílů vyžaduje delší časový horizont.
2. **Studijní cíle** – představují cíle, které se vztahují ke konkrétní vzdělávací aktivitě. Tyto cíle definují konkrétní znalosti, vědomosti, způsoby chování, které by měl účastník po skončení vzdělávací aktivity reálně ovládat. Studijní cíle mají pro účastníky nejdůležitější vypovídající hodnotu.

3. **Specifické cíle** – jsou cíle, které se stejně jako studijní cíle, vážou na konkrétní vzdělávací aktivitu. Na rozdíl od studijních cílů definují úroveň vědomostí a dovedností, které by měli účastníci dosáhnout na konci každé dílčí etapy učebního procesu. Po dosažení specifických cílů je účastník vzdělávací aktivity schopen dosáhnout studijních cílů a následně výkonnostních cílů. Nároky, které jsou kladené na formulaci specifických cílů, se shodují s nároky kladenými na cíle studijní.

Stanovení cílů je přínosem jak pro vzdělavatele, tak pro samotného zaměstnance (vzdělávaného). Vzdělavatel si ujasní, co mají účastníci vzdělávacích aktivit procvičovat, v čem se mají zdokonalovat, může také posoudit, do jaké míry byly vzdělávací aktivity úspěšné. Zaměstnanec může průběžně zjišťovat, jakých pokroků ve studiu dosáhl, což ho motivuje ve vzdělávání dále pokračovat (Dvořáková a kol., 2012).

Při stanovení cílů je nutné brát v potaz, aby byly v souladu se strategií vzdělávání a rozvoje v organizaci a aby splňovaly určité parametry. Jednou z metod pro určení cílů, je metoda SMART. V tomto kontextu může být metoda SMART charakterizována následovně:

Specifický – vztah k určité konkrétní činnosti,

Měřitelný – stanovení požadované kvantity a kvality,

Akceptovatelný – soulad se zjištěnými potřebami,

Reálný – musí být reálný, aby účastníci daného cíle dosáhli,

Termínovaný – splnění cílů v daném časovém horizontu (Bláha a kol., 2013).

Po stanovení cílů následuje proces samotné tvorby plánu vzdělávání pracovníků. Jak uvádí Dvořáková a kol. (2007, s. 292), dobře zpracovaný plán by měl odpovídat na následující otázky:

- 1) „Co má být cílem a OBSAHEM vzdělávacího programu?
- 2) KDO by měl být vzděláván?
- 3) Jaké budou nejvýhodnější METODY?
- 4) Kým bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?
- 5) Jaký je ČASOVÝ HORIZONT vzdělávacího programu?
- 6) KDE se bude vzdělávání odehrávat?
- 7) Jaký bude ROZPOČET plánovaného vzdělávání?

8) *Jak budeme zajišťovat ÚČINNOST vzdělávacího programu? “*

Odpovědi na první dvě otázky, tedy kdo by měl být vzděláván a co by mělo být obsahem vzdělávání, nalezneme již ve fázi identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Výběr metody vzdělávání má rozhodující vliv na efektivitu celého procesu a z toho důvodu patří k jednomu z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Správná volba metod vzdělávání závisí na zvážení jak materiálních, tak personálních možností organizace. To znamená, jaké budou zapotřebí studijní zařízení, materiály, pomůcky, kdo ponese odpovědnost, kdo bude aktivity vzdělávání zabezpečovat (externí, interní školitelé), kde se bude vzdělávání uskutečňovat (tj. na pracovišti, mimo pracoviště), popřípadě jak intenzivně a dlouho bude vzdělávání probíhat. Jednotlivým metodám vzdělávání je věnována následující kapitola, kde budou tyto metody podrobně popsány (Vodák a Kuchaříková, 2011).

Samotnou kapitolou v plánování vzdělávání je finanční stránka vzdělávacích aktivit. Sestavení rozpočtu je nedílnou součástí plánu vzdělávání. Rozpočtová stránka plánu zahrnuje jednak přímé náklady na vzdělávání, jako jsou studijní materiály, doprava, strava, ubytování, mzdy lektorů, ale také alternativní náklady v podobě ztráty určitého fondu pracovní doby zaměstnance, popřípadě interního školitele (Vodák a Kuchaříková, 2011).

V neposlední řadě musí být v plánu zahrnuta kritéria, podle kterých bude posuzována účinnost vzdělávacího procesu (Vodák a Kuchaříková, 2011).

3.5.3 Metody vzdělávání

Dle Bartoňkové (2010, s. 150) je metoda vzdělávání chápána jako „postup k určitému cíli, spojený s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek“.

Faktory ovlivňující volbu metod vzdělávání

Výběr konkrétní metody vzdělávání závisí na potřebách a požadavcích dané organizace. Vzdělávací metoda by měla zároveň odrážet ekonomický a technický vývoj

světových trendů v oblasti vzdělávání. Vodák a Kuchaříková (2011) uvádí hlavní faktory, které mohou ovlivňovat výběr metody vzdělávání:

- 1) **cíle učení** – stanovení úrovně požadovaných vědomostí, dovedností, schopností a dosažení určitých hodnot a postojů,
- 2) **lidské faktory** – odborná úroveň lektorů, aktuální kvality a znalosti účastníků, charakter prostředí a prostorové možnosti pro realizaci,
- 3) **předmět a obsah** – konkrétní předmět a požadavky podniku, priority, druh, podnikání, cíle
- 4) **časové a materiální faktory** – časový horizont pro splnění vzdělávacích cílů, časová náročnost dané metody, nákladové zatížení, existence materiálních požadavků pro realizaci vzdělávacího programu (např. přístroje, příručky),
- 5) **principy učení** – míra motivace, úroveň participace a Vlastní tvorba přístupů, existence zpětné vazby, podpora kreativity a flexibility.

Formy vzdělávání

Dvořáková a kol. (2007) uvádí šest forem vzdělávání, které vznikly kombinací čtyř základních vzdělávacích procesů – řízený a neřízený a pracovní a nepracovní.

1. Neformální vzdělávání

- řízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti,
- probíhá pod dohledem interního školitele nebo zkušeného pracovníka,
- probíhá během plnění běžných pracovních činností,
- organizace pouze vytváří vhodné podmínky pro realizaci.

2. Formální vzdělávání

- řízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti,
- vzdělávání probíhající ve školicích místnostech, výukových dílnách a jiných prostorách, určených ke vzdělávání,
- lektor může být interní i externí.

3. Institucionalizované vzdělávání

- řízení vzdělávání mimo areál zaměstnavatele,
- vzdělávací proces je v rámci národního školského systému (střední, vysoké školy, oborové instituty, certifikační instituce, apod.),
- může probíhat také formou stáží či zahraničních cest,

- jedná se o dlouhodobý proces, který má na starost vzdělávací instituce (ne zaměstnavatel),
- zaměstnavatel má pouze umožnit zaměstnancům, aby se mohli takového externího vzdělávání účastnit.

4. Informální vzdělávání

- neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti,
- probíhá pouhým pozorováním práce u ostatních pracovníků, zjišťováním informací k dané pracovní činnosti,
- od zaměstnavatele je automaticky očekáván aktivní přístup zaměstnance k tomuto vzdělávání.

5. Interpersonální vzdělávání

- neřízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti,
- vstup širších mezilidských vztahů a sociálního postavení jednotlivců v rámci celé organizace,
- informace jsou získávány i mimo vzdělávací a pracovní proces (komunikace, zvědavost, kultura),
- je dáno sdílením hodnot organizace, řízením pracovního výkonu, motivačními programy a systémem odměňování.

6. Celoživotní sebevzdělávání

- neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele,
- odpovědnost za vzdělávání a osobní rozvoj přebírá jedinec,
- hledání analogií a zkušeností.

Metody vzdělávání

Dle Vodáka a Kuchařikové (2011) existuje základní členění vzdělávacích metod na **metody vzdělávání na pracovišti**, tzv. „*on the job*“ a **metody vzdělávání mimo pracoviště**, tzv. „*off the job*“. Jak již vyplývá z názvu, v prvním případě půjde o metody vzdělávání probíhající přímo na pracovišti při plnění pracovních úkolů. Tyto metody jsou používány pro vzdělávání dělníků (ale mohou být použity i ke vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů) a patří mezi ně např. koučování, mentorování, rotace práce či instruktáž. V druhém případě bude vzdělávání probíhat mimo organizaci. Tento typ metod je nejčastěji využíván pro vedoucí pracovníky, manažery a specialisty, např. přednáška, workshop, brainstorming, případová studie, manažerské hry, atd.

Dále podrobněji rozebrány pouze některé nejznámější metody, které se vztahují k řízeným formám vzdělávání.

1. Metody vzdělávání na pracovišti

Výhodou metod vzdělávání „*on the job*“ je osobní přístup k danému pracovníkovi. Tento způsob vzdělávání je obvykle prováděn přímým nadřízeným nebo jiným zkušeným pracovníkem. Důležitou roli zde sehrává osobnost školitele, tedy jeho schopnost učit a vysvětlovat, schopnost empatie a schopnost poskytovat zpětnou vazbu (Vodák a Kuchaříková, 2011).

Instruktaž při práci

Tato metoda se řadí k nejjednodušším a nejrychlejším. Méně zkušený nebo nový pracovník si osvojuje pracovní postup pozorováním a napodobováním zkušenějšího pracovníka při plnění pracovních úkolů.

Výhodou této metody je její rychlost a možnost vytvoření pozitivního vztahu mezi oběma zúčastněnými. Na druhou stranu má tato metoda pouze jednorázový účinek a její kvalita může být ovlivněna např. hlučným prostředím či charakteristikami školitele (Bláha a kol., 2013).

Rotace práce

Tato metoda bývá také nazývána jako „*Cross Trainig*“ a používá se především pro výchovu řídicích pracovníků či absolventů škol. Při této metodě je pracovník vždy na určité období umístěn na dané pracoviště (pracovní místo, úsek, pracoviště), na kterém pak vykonává jemu přidělené úkoly. Po určitém čase je přemístěn na pracoviště jiné, kde opět plní svěřené úkoly. Postupně se tak seznamuje se všemi činnostmi v organizaci.

Výhodou této metody je, že si vzdělávaný pracovník vytvoří všeobecný přehled o procesech, které v organizaci probíhají a pochopí jejich vzájemnou provázanost. To mu umožní rozvíjet jeho flexibilitu a systematické a komplexní myšlení, které je nezbytné při rozhodování a řešení problémů. Navíc mohou být testovány kvality a schopnosti jak vzdělávaného pracovníka ze strany zaměstnanců, tak kvality a schopnosti zaměstnanců ze strany budoucího nadřízeného či spolupracovníka. Naopak nevýhodou této metody může být časová náročnost, zatěžování školitelů na konkrétních pracovištích a neschopnost vzdělávaného pracovníka vykonávat všechny činnosti (Koubek, 2007).

Koučování, mentoring a counselling

Koučování je dlouhodobou a systematickou metodou rozvoje zaměstnanců, při které jsou zaměstnanci vedeni koučem (školicí) k lepšímu zvládnutí jejich pracovních úkolů prostřednictvím nepřetržitého procesu osvojování si nových schopností, dovedností a znalostí. Obdobou této metody je *mentoring*. Rozdíl spočívá pouze v tom, školicí (rádce) si zde vybírá sám zaměstnanec a jejich vztah je spíše neformální. Poslední modifikace této metody – *counselling* je založena na rovnosti školicí se vzdělávaným zaměstnancem, kdy se jedná spíše o spolupráci a konzultování při plnění úkolů (Dvořáková a kol., 2007).

Výhodou těchto metod je přímá spolupráce a Vlastní tvorba přístup ke školenému zaměstnanci, možnost podílet se na konkrétním řešení úkolů, podpora kreativního myšlení a učení se odpovědnosti za výsledky. Naopak nevýhodou je časová náročnost a závislost na kvalitách školicí (Bláha a kol., 2013).

Asistování

Asistování je další dlouhodobou metodou vzdělávání a rozvoje pracovníka, která se využívá jak při vzdělávání pro manuální práci tak při vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Vzdělávaný pracovník v roli asistenta pomáhá zkušenějšímu pracovníkovi s plněním jeho úkolů a postupně tak získává nové znalosti a osvojuje si nové dovednosti. S postupem času se míra jeho samostatnosti zvyšuje, dokud mu jeho znalosti a dovednosti neumožní danou práci vykonávat zcela samostatně (Koubek, 2007).

Výhodou této metody je soustavné vzdělávání pracovníka a získávání praktických zkušeností. Nevýhodou může být pouze jediný zdroj informací a alternativní podněcování pracovních postupů – školicí může mít své vlastní postupy a návyky, které nemusí být zcela správné. Napodobování může dále potlačovat kreativitu u školeného pracovníka (Bláha a kol., 2013).

2. Metody vzdělávání mimo pracoviště

Tyto metody jsou obvykle realizovány pro skupiny pracovníků. Nejedná se tedy o Vlastní tvorbu formu vzdělávání. I přesto zde může v určité míře docházet k přizpůsobování se dané skupině účastníků vzdělávacího programu. Tyto metody mohou být realizovány jak interními tak externími školicí. Interní školicí se může zaměřit na nejdůležitější problémy dané organizace, externí školicí zase může přinést nové nápady pro řešení problémů (Dvořáková a kol., 2007).

Přednáška, seminář

Přednáška a seminář jsou metody sloužící k předávání informací a nových teoretických znalostí. Seminář s sebou na rozdíl od přednášky přináší možnost diskuze, při které mohou být objeveny nové způsoby řešení problému a nové pohledy na věc. Výhodou obou metod je rychlé předávání informací libovolnému počtu vzdělávaných pracovníků. Nevýhodou obou metod je jednosměrný tok informací. Semináře navíc vyžadují pečlivější přípravu (Bláha a kol., 2013).

Simulace

Podstata simulace spočívá ve stanovení modelové situace, která je jakýmsi zjednodušením reálné skutečnosti, aby ji dokázali zvládnout i nezkušení pracovníci. Účastníkům je předložen podrobný scénář, kterého se musí držet, a během daného časového období musí učinit řadu rozhodnutí. Tato metoda je využívána v případech, kdy je výcvik pracovníků v reálných podmínkách příliš nákladný, časově náročný či nebezpečný (Dvořáková a kol., 2007).

Výhodou je, že se pracovníci učí nést následky svých rozhodnutí, učí se práci v týmech, argumentovat svá rozhodnutí a přitom je existence rizika minimální. Její nevýhodou je, že modelová situace může být až příliš zjednodušená a nemusí tak odrážet všechny důležité aspekty z reálného prostředí. Další nevýhodou může být nákladová a časová náročnost přípravy samotné simulace (Dvořáková a kol., 2007).

Hraní rolí

Tato metoda (označována také jako manažerská hra) slouží spíše pro procvičování vedoucích pracovníků v oblasti mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání, u kterých je nutná dávka hravosti, samostatnosti a aktivity. Účastníkům jsou přidělovány různé role, díky kterým se učí na určité situace nahlížet z více úhlů pohledu (Bláha a kol., 2013).

Díky této metody se mohou účastníci naučit samostatnému myšlení, schopnosti reagovat v určitých situacích a zvládání vlastním emocí. Nevýhodou této metody však je její časová náročnost na přípravu (Bláha a kol., 2013).

Development Centre

Development centre je vylepšenou metodou, v jejím základu stála simulace, případové studie nebo manažerské hry. V rámci této metody, která slouží převážně pro vedoucí pracovníky, kteří se musí dennodenně rozhodovat, plní účastníci náhodně generované úkoly.

Při plnění těchto úkolů jsou účastníci vystavováni různým úrovním stresu, ve kterých musí činit svá rozhodnutí. Tato rozhodnutí jsou pak počítačem vyhodnocována a srovnávána s optimálním řešením (Koubek, 2007).

Výhodou této metody je, že se pracovníci mohou učit ze srovnání svých rozhodnutí s těmi optimálními, dále se učí zvládat stresové situace, pracovat s lidmi a časem. Na druhou stranu je tato metoda časově i nákladově náročná na přípravu (Koubek, 2007).

Workshop, případová studie

Obě tyto metody slouží o rozvoji kreativity, schopnosti argumentace a k zdokonalování se v týmové spolupráci. Je založena na řešení nějaké konkrétní situace, která se již stala (případová studie) nebo nyní probíhá (workshop). Pro nalezení řešení je vždy vymezen určitý časový interval. Workshopy mívají podobu brainstormingu (týmové kreativní myšlení) nebo brainwritingu, což je písemná forma brainstormingu (Dvořáková a kol., 2007).

U těchto metod může nastat problém, kdy účastníci nemají dostatek znalostí a zkušeností pro správnou identifikaci problému a k stanovení správných rozhodnutí (Koubek, 2007).

3. Metody vzdělávání na hranici „on the job“ a „off the job“

Pracovní porady

Pracovní porady jsou aktivity, při kterých mají zaměstnanci možnost se seznámat nejen s problémy a aktuální situací na svém pracovišti, ale také s aktuální situací celé organizace. Dále mohou poznávat názory a postoje jiných lidí a získávat nové zkušenosti. Pracovní porady mohou dále utužovat vztahy v pracovním kolektivu a podporovat iniciativu (Koubek, 2007).

Nevýhodou pracovních porad může být její správné načasování. Porada konaná během pracovní doby zkracuje čas pro plnění úkolů, porada konaná po pracovní době může narazit na neochotu pracovníků se jí zúčastnit (Koubek, 2007).

Trainee programs

Cílem této metody je nalezení správného zaměstnance na danou pracovní pozici. Jedná se spíše o metodu rozvoje zaměstnanců, jejímž úkolem je odhalit silné a slabé stránky potenciálního zaměstnance a dále jej připravit po odborné stránce k vykonávání práce na jeho budoucí pozici. Nejčastěji je tato metoda používána na čerstvých absolventech vysokých

školení a obvykle je kombinací metod „*of the job*“ a metody vertikální rotace práce (Dvořáková a kol., 2007).

Výhodou této metody je, podobně jako u rotace práce, rostoucí flexibilita zúčastněných pracovníků a jejich široký přehled o činnostech v organizaci. Nevýhodou je opět časová a organizační náročnost a riziko, že pracovník nebude dostatečně všestranný, aby zvládl všechny činnosti (Dvořáková a kol., 2007).

Outdoor training

Metoda Outdoor training probíhá formou pohybových sportovních aktivit, které mají vzdělávané pracovníky naučit poznávat povahu manažerské práce. Každý z účastníků plní úkoly, které mu byly zadány a při jejich plnění se učí např. komunikaci, koordinaci a vedení lidí. Cílem je také rozvíjet sociální a smyslové vnímání problémů (Bláha a kol., 2013).

Výhodou této metody je zpětná vazba na konci cvičení, kdy si účastníci vyměňují své názory na daná rozhodnutí a jednání během cvičení. Tato metoda je velice efektivní ale na druhou stranu, je zde velké riziko, že školení nepochopí podstatu daného cvičení a jeho efekt bude nulový (Bláha a kol., 2013).

E-learning

Tato metoda je postavena na využívání osobních počítačů, virtuálních sítí a nosičů dat. Využívá tedy nejrozličnějších prostředků dnešní moderní počítačové technologie. Vzdělávací programy mohou mít podobu simulací, schémat, grafů, testů, cvičení, atd. To vše může být doplněno o tzv. „online“ diskuzi, při které si mohou své názory, myšlenky a další informace vyměňovat jak vzdělávaný se svým konzultantem (vzdělavatelem) nebo s ostatními vzdělávanými (Bláha a kol., 2013).

Dle Koubka (2007) pak může být vzdělávání pomocí počítačů podle charakteru a existence online diskuze rozděleno na **separovaný e-learning** (vzdělávaný s nikým dalším nespolečně), **živý e-learning** (vzdělávaný komunikuje s instruktorem) a **kolektivní e-learning** (hromadná diskusní fóra, chaty apod. pro předávání informací mezi různými vzdělávanými účastníky).

S pomocí tohoto typu vzdělávání je možné zapojit do vzdělávacího procesu velké množství lidí, aniž by výukový kurz ztratil na své kvalitě, dále je možné vzdělávat pracovníky současně na různých místech, dokonce i v různých státech či kontinentech. V případě tohoto typu vzdělávání je výhodou, že pracovník si může čas na vzdělávání rozvrhnout sám a může se vzdělávat jak během pracovní doby, tak v svém osobním volnu.

Velkou výhodou e-learningu je úspora nákladů. Vzdělávání pracovníci nejsou nuceni dojíždět na určité místo, což ušetří nejenom čas, ale také náklady na ubytování, cestovné, stravování a náklady na případné instruktory, kteří by museli vést hodinové kurzy. Další výhodou je okamžitá zpětná vazba (Haythornthwaite a Andrews, 2011).

Také e-learning má své nevýhody. Samotné sestavení a získání vzdělávacích programů a technického vybavení je velice nákladné a časově náročné. Některým pracovníkům může při tomto typu vzdělávání také scházet sociální interakce (osobní setkání, komunikace z očí do očí, vzájemná podpora, poznávání nových lidí). Jednou z nevýhod se může stát i volnost, která byla výše označena za výhodu, neboť může docházet k tomu, že začne klesat studijní motivace pracovníka, který zvolní své tempo, začne přeskakovat úkoly nebo je bude odkládat na neurčito (Haythornthwaite a Andrews, 2011).

3.5.4. Realizace vzdělávání

V této fázi vzdělávacího cyklu dochází k uskutečňování vzdělávacích aktivit. Z předcházejících kroků již máme připraven plán vzdělávání, je však nutné připravit vše k tomu, aby tento plán mohl být realizován. To znamená připravit lektora, přiměřené množství studijních materiálů a pomůcek. Rovněž je nezbytné připravit i samotné účastníky a celou akci organizačně zajistit. Náročnost organizačního zajištění se mimo jiné odvíjí od toho, zda se vzdělávací akce uskutečňuje v prostorách organizace nebo mimo ni. V tom druhém případě může organizace takové akce zahrnovat zajištění dopravy, ubytování, stravování, dále pak technické vybavení školících místností, vyjednávání podmínek, uzavírání smluv s externími lektory a podobně (Bláha a kol., 2013).

Pokud jsou všechny předcházející kroky splněny, je možno přistoupit k zahájení vzdělávací akce. Během zahájení je důležité účastníky opětovně seznámit s programem a cíli akce. Dále je nezbytné průběh celé akce monitorovat, zda probíhá podle stanoveného plánu, časového harmonogramu a v rámci schváleného rozpočtu. Pokud jsou během vzdělávací akce zaznamenány nenadálé situace, je potřeba je operativně řešit. Nenadálými situacemi mohou být např. nevyvážená skladba účastníků, kdy se i přes veškeré plánování na akci objeví jak zaměstnanci, kteří působí v organizaci delší dobu a podobné vzdělávání již absolvovali, tak zaměstnanci, kteří jsou v organizaci krátce a takové zkušenosti nemají. Další nenadálou situací může být přítomnost pasivního účastníka či tzv. rušiče (Hroník, 2007).

Posledním krokem realizace vzdělávání je naplánování aktivit, které budou probíhat po skončení kurzu. Tyto aktivity mají vést k „oživení“ získaných znalostí a dovedností a také

k tomu, aby si zaměstnanci dané znalosti a dovednosti vyzkoušeli v praxi. Tyto aktivity můžou mít podobu domácích projektů a úkolů, krátkých workshopů atd. (Hroník, 2007).

3.5.5. Vyhodnocení vzdělávání a rozvoje

Vyhodnocení vzdělávání je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu. Jedná se o komplexní proces, který se zaměřuje na celkové přínosy, které z vzdělávání plynou, ale také na náklady, které jsou bezpochyby se vzděláním spjaté. Je taky nutno podotknout, že vyhodnocování vzdělávání a rozvoje je velmi náročný proces, který vyžaduje značné úsilí a spoustu času (Vodák a Kuchaříková, 2011).

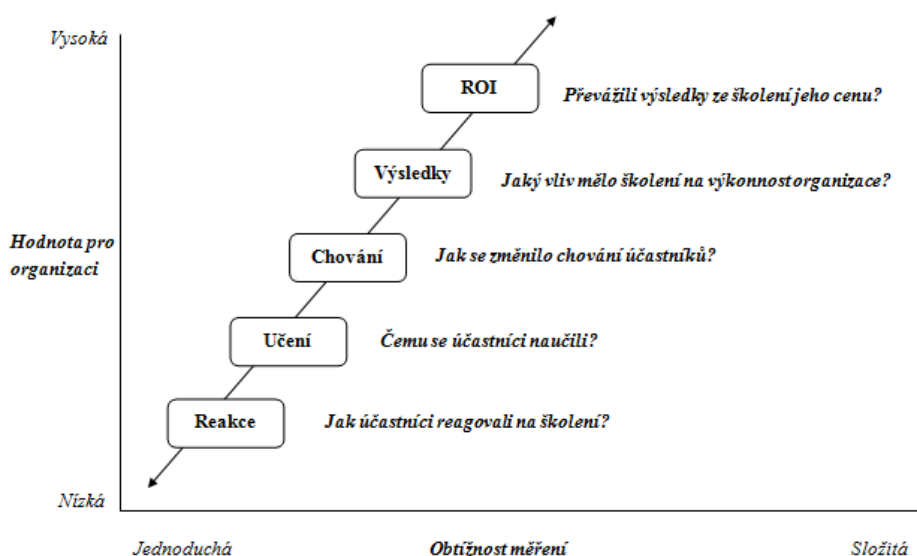
Pro vyhodnocování vzdělávání a rozvoje se používají různé **modely**. Tyto modely jsou tvořeny několika úrovněmi, kdy u každé úrovně jsou použity konkrétní **metody**, nebo kombinace metod. Při samotné realizaci vyhodnocování vzdělávacích aktivit se používá následující postup:

- 1) *Určení **kritéria** vyhodnocování* – tyto kritéria byla již definována ve fázi plánování a jsou nasměrována na to, co chceme vyhodnocením zjistit.
- 2) *Výběr vhodného **modelu** vyhodnocení* – tento výběr závisí na charakteru vzdělávací akce, co je jejím cílem, jaká je délka trvání atd.
- 3) *Výběr a aplikace konkrétních **metod** pro jednotlivé úrovně použitého modelu* (Vodák a Kuchaříková, 2011).

Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje

Zjistit skutečnou úroveň efektivity vzdělávacích aktivit, jejich přínosy pro organizaci a celkové náklady není tak jednoduché. Existuje řada přístupů jak efektivitu vzdělávání změřit. Nejkomplexnějším model hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje je tzv. **Kickpatrickův/Phillipsův model hodnocení**.

Obrázek 3.6: Kickpatrickův/Phillipsův model hodnocení



Zdroj: Bláha a kol. (2013, s. 130)

Z obrázku 3.11 je patrná návaznost jednotlivých úrovní, kde platí pravidlo, že výsledky z předchozí úrovně se stávají informační základnou pro úroveň následující. Kickpatrickův/Phillipsův model hodnocení také zohledňuje vztah informací získaných v jednotlivých úrovních k hodnotě pro organizaci a ve vztahu k složitosti měření (Bláha a kol., 2013).

Model dále zachycuje nutnou zpětnou vazbu – poslední úrovní (hodnocení úrovně návratnosti investic) práce hodnotitelů nekončí. Informace (potřeby a požadavky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, míra jeho efektivnosti) získané v úrovních 1 – 5 by měly sloužit jako vodítko, resp. jako podnět (základ) pro stanovení nových cílů zaměřených na zvyšování efektivnosti vzdělávacího programu v organizaci (Bláha a kol., 2013).

Bláha a kol. (2013) popisuje pět úrovní Kickpatrickova/Phillipsova modelu hodnocení následovně:

1. **Úroveň reakce** – cílem této úrovně je zjistit spokojenost účastníků se vzdělávacím programem. Hodnocený je obsah samotného programu a jeho částí, jeho užitečnost, kvality lektora, kvalita studijních materiálů, organizace kurzu a prostředí, ve kterém se vzdělávací program uskutečnil. Účastníci kurzu se dále mohou v rámci dotazníků spokojenosti (*Happy Sheets*) nebo v rámci diskusní skupiny (*Focus Groups*) vyjádřit také k tomu, co jim v kurzu chybělo či naopak, co by z něj vyřadili. Aby mohl být vyloučen tzv. halo efekt, kdy může být spokojenost účastníka s kurzem ovlivněna jinými faktory

(např. nesympatický kolega), doporučuje se provádět toto hodnocení přibližně po třech dnech od skončení kurzu, nejpozději však do týdne.

2. **Úroveň učení** – v této fázi je hodnocena úroveň nabytých znalostí a dovedností, které účastníci během kurzu získali. Dále může být zjišťováno, zdali účastník vzdělávacího programu změnil postoj k výkonu své práce. Toto hodnocení obvykle probíhá formou srovnávacích testů, dotazníků, strukturovaných rozhovorů či případových studií, které jsou prováděny nejprve před začátkem kurzu a poté s časovým odstupem po ukončení kurzu.
3. **Úroveň chování** – v této úrovni by mělo být zjištěno, zdali byly splněny vzdělávací cíle zaměřené na změnu v dovednostech a znalostech a jejich užívání, změnu v chování. Zkoumá se, zdali a v jaké míře jsou pracovníci schopni aplikovat nové znalosti, dovednosti, chování a postoje při výkonu své práce a v jaké míře to ovlivňuje jejich výkonnost. Tyto informace mohou být získávány např. pomocí metody behaviorálního hodnotícího rozhovoru, assessment centre či metody 360° zpětné vazby.
4. **Úroveň výsledky** – cílem této úrovně je zjistit, na kolik vzdělávací program ovlivnil výkonnost organizace. Je tedy nezbytné znát úroveň výkonnosti organizace před vzděláváním a míru naplněných cílů vzdělávacího programu. Zkoumá se změna úrovně např. v produkci, nákladech, prodeji, spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, atd. Pro snadnější hodnocení je vhodné, aby vzdělávací cíle byly měřitelné (kvantifikovatelné).
5. **Úroveň hodnocení úrovně návratnosti investic** – smyslem této úrovně je porovnat finanční přínosy s náklady, které byly do vzdělávacího programu vynaloženy, a zjistit tak míru návratnosti této investice. Jednou z možností zjištění míry návratnosti investic je následující vzorec 3.1, který uvádí Bláha a kol. (2013, s. 131):

$$\text{Návratnost investice v \%} = \frac{(\text{přínosy} - \text{náklady})}{\text{náklady}} \cdot 100 \quad (3.1)$$

Pro co přesnější vyčíslení nákladů, které se vztahují k vzdělávacím programům, je možné použít podrobnou analýzu nákladů (*Cost – Benefit Analysis*). Návratnost investic je pak dle Bláhy (2013) zjišťována v následujících krocích:

1. **definování nákladů na vzdělávání a rozvoje**

- *obecně* - spotřeba materiálu, ubytování, cestovné, nájem, mzdy lektorů, atd.,
- *dle druhů* – mzdové, provozní, služby, atd.,
- *dle typů vzdělávacích aktivit*,

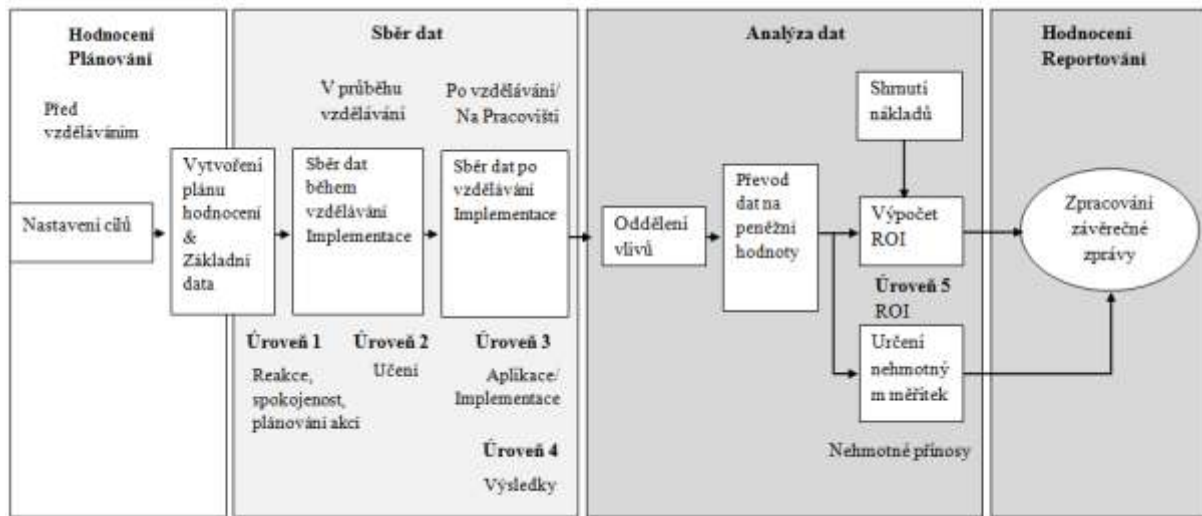
- *dle fází cyklů vzdělávání,*
 - *dle útvarů, pracovních pozic či hierarchického zařazení zaměstnance,*
2. ***odhad potenciálních přínosů vzdělávání a rozvoje***
 - zkoumání změn produktivity, chybovosti, kvality, rentability, atd.,
 3. ***výpočet potenciálních přínosů vzdělávání a rozvoje***
 - zde musí být odstraněn problém kvalitativních měřítek (motivace, úroveň komunikace, pracovní morálka atd.), např. číselným ohodnocením,
 4. ***porovnání nákladů a přínosů vzdělávání a rozvoje.***

Jelikož klasický postup dle vzorce 3.1 nezohledňuje čas, byla sestavena **metodika ROI**, která zohledňuje pět úrovní **Kickpatrickova/Phillipsova modelu hodnocení** a která zkoumá návratnost investic ve čtyřech fázích:

- 1) ***Hodnocení a plánování*** – před samotným zahájením vzdělávacího programu je nutné stanovit vzdělávací cíle, dále vytvořit plány hodnocení a definovat základní data (úroveň 1 – reakce, spokojenost, plánování akcí).
- 2) ***Sběr dat*** – sběr dat je prováděn jak během vzdělávacího programu (úroveň 2 – učení), tak po jeho skončení (úroveň 3 – implementace + úroveň 4 – výsledky).
- 3) ***Analýza dat*** – informace získané v předchozích fázích jsou převedeny na peněžní hodnotu, následně je zjišťována výše nákladů a je vypočtena návratnost investice (úroveň 5 – ROI). Výstupem z této fáze je také definice nehmotných měřítek.
- 4) ***Hodnocení a reportování*** – v této fázi jsou shrnuty všechny výsledky a je zpracována závěrečná zpráva (Bláha a kol., 2013).

Propojení fází metodiky ROI a úrovní z Kickpatrickova/Phillipsova modelu hodnocení zachycuje obrázek 3.12.

Obrázek 3.7: Metodika ROI



Zdroj: Bláha a kol. (2013, s. 132)

4. Charakteristika organizace

Organizace, která je předmětem šetření této diplomové práce a u které bude prováděna úprava systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, si přeje zůstat v anonymitě. Tento požadavek autor práce plně akceptuje a z toho důvodu byl zvolen pro organizaci fiktivní název - společnost HiTech.

Společnost HiTech je mezinárodní společností, která byla založena v 90. letech 20. století v Kalifornii. V současné době společnost HiTech zaměstnává více než 50 000 zaměstnanců v bezmála 20 státech světa. Svou pobočku má společnost HiTech i v České Republice.

Hlavní podnikatelskou činností společnosti je výroba elektronických a mechanických výrobků (plošné spoje, DRAM, pasivní sběrnice dat, skříně pro super počítače, čtečky čárových kódů atd.) Kromě výroby elektronických a mechanických výrobků společnost HiTech poskytuje svým zákazníkům komplexní služby v oblastech designu výroby, testování, servisu a logistických služeb.

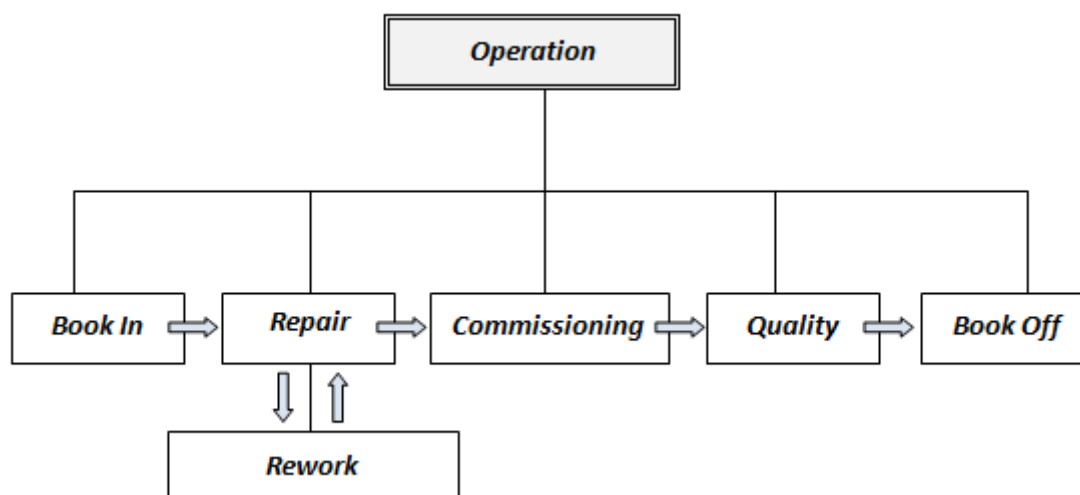
Jak již bylo uvedeno v textu výše, svou pobočku má společnost HiTech i v České Republice a to konkrétně opravárenské centrum v Brně. Toto opravárenské centrum se zaměřuje na poskytování záručních a pozáručních služeb pro zákazníky z celé Evropy, blízkého Východu a části Afriky. Tyto služby jsou poskytovány na výrobky:

- *mobilní počítače,*
- *čtečky čárových kódů,*
- *prvky bezdrátových sítí,*
- *RFID technologie.*

Opravy výrobků se provádějí ve středisku **Operation**. Proces spojený s opravou poškozeného výrobku spočívá z následujících úkonů. Zákazník odešle nefunkční jednotku na opravu. Jednotka je oddělením **Book In** přijata a zaevidována. Následuje oddělení **Repair**, kde se provádí diagnostika závady, demontáž jednotky, výměna komponent a finálním krokem je provedení testu funkčnosti zařízení. Na tomto oddělení dochází k výměně vadných komponent způsobem kus za kus. Tímto je ušetřen čas, který by byl ztracen opravou vadné komponenty (opravy nefunkčních komponent zabezpečují zaměstnanci oddělení **Rework**). Dále jednotka putuje do oddělení **Commissioning**, kde se na základě požadavků zákazníka nahrávají speciální aplikace. Oddělení **Quality** provádí kontrolu provedené opravy. Jednotka

je na konci procesu opravy znovu zabalena a odeslána zákazníkovi oddělením **Book Off**. V průměru dochází v tomto opravárenském centru k opravě 2 000 kusů jednotek denně.

Obrázek 4.1: Struktura oddělení Operation



Zdroj: Interní

Kromě střediska Operation jsou v organizaci HiTech, zřízeny i další organizační útvary (viz příloha 1 Organizační struktura společnosti). V těchto organizačních útvarech pracují odborníci specializovaní na určitou oblast činností. Jednotlivé útvary a jejich náplň práce, jsou uvedeny níže.

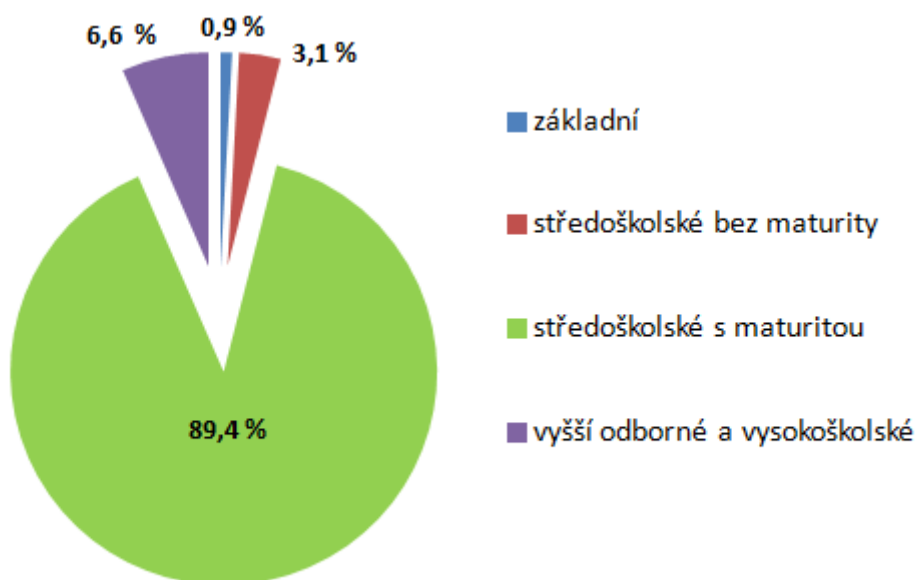
- **IT** – zabezpečení stability a funkčnosti výpočetní techniky v organizaci,
- **Engineering** – podpora opravárenského centra z technického hlediska (např. tvorba pracovních instrukcí u nově servisovaných výrobků),
- **Financial** – souhrnná ekonomická agenda organizace,
- **HR** – výběr zaměstnanců, péče o zaměstnance, organizace vzdělávání,
- **Logistic** – plánování a realizace dodávek zařízení od zákazníků do opravárenského centra a následně zpět k zákazníkovi.

4.1. Struktura zaměstnanců

V brněnském opravárenském centru pracuje bezmála 350 zaměstnanců. Struktura zaměstnanců z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání je následující. Nejméně početnou skupinou, která tvoří pouhých **0,9 %**, jsou zaměstnanci se základním vzděláním. Druhá nejméně početná skupina je tvořena **3,1 %** zaměstnanců pracujících v opravárenském centru

se středoškolským vzděláním bez maturity. Naopak zaměstnanci se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou jsou nejpočetnější skupinou zaměstnanců, která tvoří **89,4 %** všech zaměstnanců. Poslední skupinu zaměstnanců tvoří zaměstnanci s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním. Těchto zaměstnanců ve společnosti HiTech pracuje **6,6 %**.

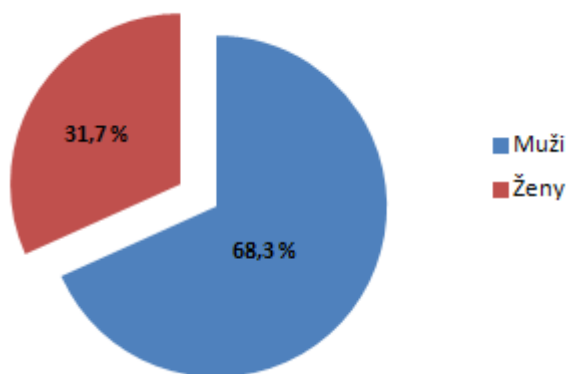
Graf 4.1: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Interní

Průměrný věk zaměstnanců ve společnosti je **33 let**, z nichž převážnou část (**68 %**) tvoří muži a zbývajících **32 %** zaměstnanců jsou ženy.

Graf 4.2: Struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví



Zdroj: Interní

5. Popis a analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

Popis a analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bude prováděna v organizaci HiTech a to konkrétně na oddělení Operation. V tomto oddělení dochází k samotným opravám výrobků (proces opravy výrobku je popsán v kapitole 4. 1. Obecná charakteristika organizace) a pracuje zde většina zaměstnanců. V číselném vyjádření se jedná o bezmála 290 zaměstnanců, což tvoří 82% všech zaměstnanců společnosti. Zaměstnanci v tomto oddělení pracují na pozicích:

- Production Operator
- Senior Operator
- Technician
- Senior Technician
- Team Leader
- Operation Manager

První článek zaměstnanecké hierarchie tohoto oddělení tvoří tzv. ***Production Operators***. Tito zaměstnanci provádí základní diagnostiku, to znamená, že určují příčinu nefunkčnosti opravované jednotky. Po provedené diagnostice a zjištění problému se provádí demontáž, tedy výměna vadného komponentu a následně montáž opravené jednotky. Z důvodu snížení času opravy jednotky operátoři výroby neprovádí opravu vadných komponent, ale pouze výměnu jednotlivé komponenty stylem kus za kus. Opravy nefunkčních dílů zabezpečují zaměstnanci oddělení Rework. Požadavky na zaměstnance na pozici Production Operator jsou středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou v oboru elektrotechniky, orientace v technické dokumentaci, uživatelská znalost práce na PC a základní znalost anglického jazyka.

Další skupinou zaměstnanců, kteří budou předmětem analýzy, jsou zaměstnanci na pozici ***Senior Operator***. Na této pracovní pozici mohou pracovat pouze zaměstnanci, kteří působili na pozici Production Operator po dobu alespoň 8 měsíců. Další požadavkem je dlouhodobé plnění norem produktivity a kvality. Norma produktivity znamená, že zaměstnanec musí dodržet normovaný čas, který je stanoven pro jednotlivé opravy. Normované časy se liší na základě náročnosti oprav. Druhou normou, kterou musí zaměstnanec dlouhodobě plnit, je norma kvality. Norma kvality představuje procentuální vyjádření kvality provedených oprav. To znamená, že udává procento provedených oprav,

kteří bylo definováno oddělením Quality jako bezchybné. Motivací zaměstnanců pracovat na pozici Senior Operator je lepší mzdové ohodnocení a také možnost dalšího kariérního růstu.

Zaměstnanci pracující na pozici Production Operator a Senior Operator tvoří nejpočetnější skupinu zaměstnanců v celé organizaci.

Třetí skupinu zaměstnanců tvoří tzv. **Technicians**. Na pracovní pozici Technician může působit pouze Senior Operator, který působí v organizaci minimálně 18 měsíců, dlouhodobě splňuje normy produktivity a kvality (díky své praxi musí splňovat přísnější normy než zaměstnanci na pozici senior operátora) a je schopen řešit problémy samostatně. Dalším požadavkem je, aby byl schopen provádět opravy na více servisovaných výrobcích. Náplň práce zaměstnanců působících na pozici Technician je stejná jako u zaměstnanců na pozici Senior Operator a Production Operator, tedy provádí se diagnostika závady, demontáž jednotky a výměny komponent. Jediným rozdílem je, že se Technician podílí na vzdělávání nových zaměstnanců a to při asistování a instruktáži při práci.

Další skupinu zaměstnanců tvoří v podnikové hierarchii tzv. **Senior Technicians**. Požadavkem pro tuto pozici je, aby zaměstnanec pracoval na pozici Technician a v organizaci působil minimálně 2 roky. Na rozdíl od předcházejících pracovních pozic je Senior Technician spíše řídicí pozicí. Tento zaměstnanec zabezpečuje materiálové toky na pracovišti, komunikuje s ostatními odděleními (např. Engineeringem, který zabezpečuje technickou podporu oddělení Operation), provádí školení zaměstnanců a také působí jako zástupce Team Leadera při jeho nepřítomnosti. Počet zaměstnanců působících v organizaci na pozici Senior Technician je 8 (na každé opravárenské lince jeden).

Další skupinou zaměstnanců jsou zaměstnanci, kteří pracují na pozici tzv. **Team Leader**. Jedná se o vedoucí pracovníky, kteří jsou zodpovědní za plnění cílů celého týmu. Náplní jejich práce je hodnocení svých podřízených, řešení personálních záležitostí, motivace zaměstnanců, provádění školení, report výsledků atd. Požadavky na tuto pozici jsou středoškolské vzdělání zakončené maturitou, organizační a komunikační dovednosti. Přestože není stanoven požadavek na vzdělání v oblasti elektrotechniky, z praxe v této firmě vyplývá, že jsou tyto pozice obsazovány stávajícími zaměstnanci, kteří působí na pozici Senior Technician. V organizaci působí v současné době na pozici Team Leader 8 zaměstnanců. Každý Team Leader má na starost tým, který se skládá z 25 zaměstnanců působících na pozici Production Operator, Senior Operator, Technician a jednoho zaměstnance na pozici Senior Technician.

Posledním článkem zaměstnanecké hierarchie je tzv. **Operation Manager**. Operation Manager je vedoucí pracovník, který odpovídá za chod celého oddělení Operation. Jeho

náplní práce je řízení oddělení, jak po stránce technické, tak organizační. To znamená, že zabezpečuje materiálové plánování, motivuje a koordinuje práci podřízených zaměstnanců, provádí hodnocení, odměňování zaměstnanců, reportuje výsledky oddělení General Managerovi. Požadavky na pozici Operation Manager jsou vysokoškolské vzdělání technického směru, znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni, zkušenosti s prací na vedoucí pozici.

5.1. Popis systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Prvním krokem procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je *identifikace potřeby vzdělávání*. Společnost HiTech při identifikaci potřeb vzdělávání nejprve identifikuje potřeby organizace v oblasti kvalifikace a vzdělávání jejich pracovníků. Jinými slovy řečeno, má nastavený systém výběrových řízení tak, aby byli vybráni pokud možno nejvhodnější kandidáti s ohledem na jejich vlastnosti, znalosti, dovednosti a požadavky na pracovní místo.

Samotný proces výběru zaměstnanců je tříkolový a má následující průběh. Za předpokladu, že zaměstnanec splňuje požadavky na dané pracovní místo (jednotlivé požadavky na konkrétní pracovní pozice jsou uvedeny v textu viz výše) postupuje do prvního kola výběrového řízení. Princip výběrového řízení je u všech pozic stejný. V prvním kole se zaměstnanec setká se svým přímým nadřízeným, v druhém pak s vedoucím oddělení a v posledním, tedy v třetím, s personalistou. Následně bude podrobněji popsáno výběrové řízení na pozici Production Operator a to z toho důvodu, že právě tímto výběrovým řízením, musí projít všichni zaměstnanci (Operators, Technicians), tedy zaměstnanci, kteří jsou hlavním objektem tohoto šetření.

V prvním kole se uchazeči o pozici Production Operator setkávají s Team Leaderem. Team Leader zjišťuje, zda je uchazeč manuálně zručný a jestli má základní znalosti z oblasti elektrotechniky. To se provádí jednoduchým testem, kdy zaměstnanec dostane jednotku a musí ji demontovat a stručně popsat jednotlivé komponenty. Pokud v tomto kole uchazeč vyhoví požadavkům, postupuje do následujícího kola.

V druhém kole uchazeč podstupuje rozhovor s vedoucím oddělení. Operation Manager zjišťuje, zda má uchazeč alespoň částečnou představu o náplni práce, kterou bude vykonávat. Následně mu popíše skutečnou náplň práce na dané pracovní pozici.

V závěrečném kole vede uchazeč dialog s personalistou o jeho budoucnosti, kariérních cílech a představách.

Další proces identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje probíhá přímo u zaměstnanců a to na základě zjišťování úrovně plnění **norem produktivity a kvality**. Informace týkající se plnění, popřípadě neplnění norem jsou každodenně poskytovány Team Leaderům oddělením Quality. Pokud Team Leader shledá nějaké nesrovnalosti při plnění norem, nastává fáze plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnance tzv. **plán zlepšení**. Plán zlepšení je se zaměstnancem sjednán na dobu tří měsíců. V tomto období zaměstnanec absolvuje vzdělávací aktivity, které mají zaručit požadovanou produktivitu či kvalitu odvedené práce. Tyto aktivity jsou uskutečňovány na pracovišti za asistence interního školitele. Po tuto dobu je zaměstnanec v speciálním pracovním režimu. Specifikum tohoto režimu spočívá v tom, že je zaměstnanci snížena norma produktivity na 75%. Toto opatření je zavedené z toho důvodu, aby se mohl zaměstnanec účastnit plánovaných vzdělávacích aktivit. Pokud ani tento krok nevede k plnění požadovaných norem, má Team Leader možnost plán zlepšení prodloužit až na dobu 6 měsíců. V tomto případě se celý proces znovu opakuje. Krajním řešením je také rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem, k tomuto kroku však dochází jen výjimečně a to v situacích, kdy žádný z předcházejících kroků nevede k nápravě.

K identifikaci potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dochází také na základě stanových cílů v tzv. **plánu rozvoje**. Plán rozvoje je kombinací plánu pracovní kariéry a hodnocení práce. Principem tohoto plánu je, že si zaměstnanec na základě konzultace s Team Leaderem stanoví 3 cíle. Dva cíle jsou výkonnostní (zde je podmínka, aby tyto cíle byly měřitelné, např. produktivita, kvalita odvedené práce) a jeden cíl je profesní, kariérní (např. kariérní postup na pozici Senior operátora). Na základě stanovení těchto cílů Team Leader identifikuje potřeby vzdělávání a následně se zaměstnancem sjedná konkrétní vzdělávací aktivity, které jsou nezbytné pro dosažení těchto cílů. Plán rozvoje je sjednán vždy na dobu jednoho roku. Na konci stanoveného období dochází k hodnocení cílů. V roli hodnotitele je jednak zaměstnanec, který zpětně hodnotí míru splnění svých cílů, ale také Team Leader.

Dalším krokem procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je po identifikaci a plánování vzdělávání, realizace vzdělávání. Vzdělávání se uskutečňuje jak na pracovišti, tedy „on the job“, tak i mimo pracoviště „off the job“. Realizaci vzdělávání zabezpečují jak interní lektori, tak externí vzdělávací agentury. Role jednotlivých lektorů jsou uvedeny v tabulce 5.1

Tabulka 5.1: Role lektorů při realizaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Oblast vzdělávání		Lektor	Metoda vzdělávání	Zaměření vzdělávání	On the job Off the job
Orientace a adaptace		HR Manager	přednáška	Školení ze zákona	on the job
		Manager oddělení IT, Financial, Logistic, Engineering, Operation	přednáška	Seznámení s chodem organizace	on the job
		-	e-learning	Školení ze zákona	on the job
		Technician, Senior Technician	instruktáž při práci	Seznámení s pracovními postupy	on the job
Prohlubování kvalifikace	Prohlubování kvalifikace	Technician, Senior Technician	asistování	Postupné osamostatnění se	on the job
		-	e-learning	Práce s PC	on the job
		Operation Manager	pracovní porady	Organizační záležitosti	on the job
	Rekvalifikace	Externí školitelé	firemní kurz	Jazykové vzdělávání	off the job
		Externí školitelé	přednáška	Manažerské vzdělávání	off the job
		Externí školitelé	workshop	Manažerské vzdělávání	off the job
		Externí školitelé	případové studie	Manažerské vzdělávání	off the job
		Externí školitelé	hraní rolí	Manažerské vzdělávání	off the job
		Technician, Senior Technician, Team Leader	rotace práce	Rozšíření pracovních znalostí	on the job

Zdroj: Interní

Vzdělávací aktivity, které zaměstnanci absolvují, jsou:

Přednášky

Přednáška je vůbec první vzdělávací metoda, se kterou se zaměstnanci v organizaci setkají. Touto metodou jsou zaměstnanci v rámci vstupního školení seznámeni s právními a ostatními předpisy sloužícími k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Školení BOZP zabezpečuje odborně způsobilá osoba k prevenci rizik z oddělení HR. Další přednášky, které zaměstnanci absolvují, jsou také v rámci vstupního školení, jsou zaměřené na seznámení se s chodem organizace. Tyto přednášky jsou doplněny o multimediální prvky (např. propagační videa) a lektori na nich seznámí zaměstnance s historií společnosti, jejím

postavením na trhu, s kulturou a hodnotami, s náplní práce jednotlivých oddělení, platební politikou atd. V pozici lektorů působí vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení (tzn. IT, Financial, HR, Logistic, Engineering, Operation).

Instruktaž při práci

Při této metodě vzdělávání dochází k vzdělávání pracovníků při plnění pracovních úkolů svými zkušenějšími kolegy. Instruktaž při práci se používá v zásadě pouze při jednorázovém zácviku nového zaměstnance, či při zácviku zaměstnance na nové pracovní pozici. V roli lektorů působí Technici a Senior Technici.

Asistování

Po tom, co jsou zaměstnanci předvedeny pracovní postupy, dochází k dalšímu vzdělávání a to k asistování. Při této metodě působí vzdělávaný zaměstnanec jako asistent zkušeného vedoucího. V praxi to probíhá tak, že tito dva zaměstnanci nejprve působí na jednom pracovišti, kdy se vzdělávaný zaměstnanec podílí na opravách jednotek. Postupem času se na opravách podílí stále větší mírou, až je chopen práci vykonávat samostatně. V tomto okamžiku lektor opouští společné pracoviště, ale stále pracuje v bezprostřední blízkosti, aby byl schopen v případě potřeby pomoci. Tato metoda vzdělávání je časově náročná a trvá běžně i po dobu jednoho měsíce.

Rotace práce

Vzdělávání metodou rotace práce absolvují zaměstnanci, kteří působí v organizaci delší dobu. Většinou se jedná o zaměstnance působící na pozici Senior operátor, Technik, Senior Technik. Tito zaměstnanci získávají zkušenosti s opravami na různých výrobcích (běžně zaměstnanec provádí opravy pouze na jednom typu výrobku např. čtečka čárových kódů). Rozšíření znalostí a pracovních zkušeností je jeden z požadavků při kariérním růstu (např. na pozici Technika). Cílem tohoto způsobu vzdělávání je rostoucí míra flexibility nejen pracovníků, ale i celé organizace.

E-learning

E-learningová forma vzdělávání je běžnou praxí při vzdělávacích a rozvojových aktivitách uskutečňovaných ve společnosti HiTech. Vzdělávání touto metodou absolvují všichni zaměstnanci. Liší se pouze obsah a to dle pracovní pozice. Bezpodmínečně každý zaměstnanec absolvuje test BOZP v rámci vstupního školení a on-line kurz týkající

bezpečnosti a zásad práce na počítači. Tento kurz zaměstnanec absolvuje ve své pracovní době.

Pracovní porady

Pracovní porady se uskutečňují každý den na začátku pracovního dne. Jedná se o krátké porady (10-20 min.), kde se hodnotí předcházející den z hlediska počtu provedených oprav, aktuálního vytížení jednotlivých opravárenských linek (v případě disproporce jsou někteří zaměstnanci dočasně přesunuti), případně mimořádné události. Těchto pracovních porad se účastní všichni zaměstnanci na pozici Team Leader (v jeho nepřítomnosti jej zastupuje Senior Technik) a Operation Manager.

Jazykové kurzy

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům možnost se vzdělávat v oblasti cizích jazyků. Jazykové kurzy jsou součástí zaměstnaneckých benefitů a zaměstnanec je může čerpat, pokud splní stanovená kritéria. Základním kritériem je, že má zaměstnanec odpracovány minimálně 3 měsíce. Pokud tento požadavek splňuje, může se přihlásit do kurzu. Tento benefit je možno čerpat de facto neomezeně, jediným požadavkem je, aby splnil docházku min 80%. Jazykové kurzy zabezpečuje externí společnost Top Language Centre. Vzdělávání se uskutečňuje mimo pracoviště a zaměstnanci výuku absolvují ve svém volném čase.

Manažerské kurzy

Kurzy zaměřené pro vedoucí pracovníky, tedy zaměstnance na pozici Senior technik a Team Leader. Jedná se například o kurzy asertivity, Time Managementu, řízení lidí. Při těchto kurzech se uplatňují metody jako workshopy, případové studie, přednášky, hraní rolí. Jedná se o off the job kurzy, které zabezpečují externí vzdělávací instituce. Zaměstnanci se těchto kurzů neúčastní pravidelně, intenzita závisí na finanční situaci organizace a na množství finančních prostředků, které jsou vyhrazeny pro vzdělávání.

Závěrečným krokem v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je vyhodnocování vzdělávání. Při vyhodnocování společnost HiTech používá různé postupy. Jedním z nich je hodnocení účinnosti vzdělávacích aktivit na základě testů, kterými jsou ověřovány znalosti zaměstnanců po ukončení těchto aktivit. Jedná se například o testy BOZP, testy bezpečnosti zásad a práce na počítači. Další postup při vyhodnocování vzdělávání je zjištění spokojenosti

zaměstnanců se zvolenou metodou, obsahem vzdělávací aktivity, popřípadě s lektorem. To se provádí formou krátkých dotazníků, které zaměstnanci vyplňují bezprostředně po ukončení vzdělávacích aktivit. Posledním postupem při vyhodnocování procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je hodnocení na základě kvantifikovatelných ukazatelů. Těmito ukazateli jsou např. produktivita práce, kvalita práce. Díky tomu, že jsou tyto ukazatele pravidelně sledovány, lze jednoduše porovnat jejich hodnoty před a po ukončení vzdělávací akce.

5.2. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bude provedena metodou dotazníkového šetření. Při tvorbě dotazníku autor postupoval podle metodiky a výslednou podobu dotazníku pak konzultoval jak s personalistkou společnosti HiTech, tak se svou vedoucí diplomové práce (dotazník je součástí přílohy č. 3). Dotazník je tvořen 20 otázkami, z toho 17 otázek jsou otázky meritorní a zbylé tři otázky analytické (identifikační). Z hlediska struktury otázek dotazník tvoří:

- otázky uzavřené (15)
- polouzavřené otázky (2)
- baterie otázek (2)
- otevřené otázky (1)

Dotazník je určen pro respondenty, kteří ve společnosti HiTech pracují na pozici Production Operator, Senior Operator, Technician, Senior Technician.

Před samotnou distribucí dotazníků byla provedena na vzorku respondentů pilotáž. Na základě pilotáže nebyly zjištěny žádné nedostatky, a proto bylo přistoupeno k samotnému šetření. Dotazníky byly zaměstnancům předány v tištěné podobě prostřednictvím svých přímých nadřízených (Team Leaderů). Volba Team Leaderů a tedy i respondentů byla provedena náhodným výběrem. Celkem bylo distribuováno 150 dotazníků, návratnost činila 63% tedy 94 dotazníků. Jeden dotazník nebyl zcela vyplněn a z tohoto důvodu byl z šetření vyřazen. Celkový počet dotazníků, které byly následně vyhodnoceny, tedy činí 93 dotazníků.

Pro samotné vyhodnocení dotazníků byl použit program Microsoft Excel. Výsledky jsou jak slovně tak graficky interpretovány viz níže. Vyhodnocení dotazníku z hlediska identifikačních otázek bylo účelné pouze u některých otázek. U těchto vybraných otázek budou výsledky popsány rovněž v následujícím textu. Kompletní přehled odpovědí respondentů v souvislosti s identifikačními otázkami pak zachycují tabulky v příloze 3.

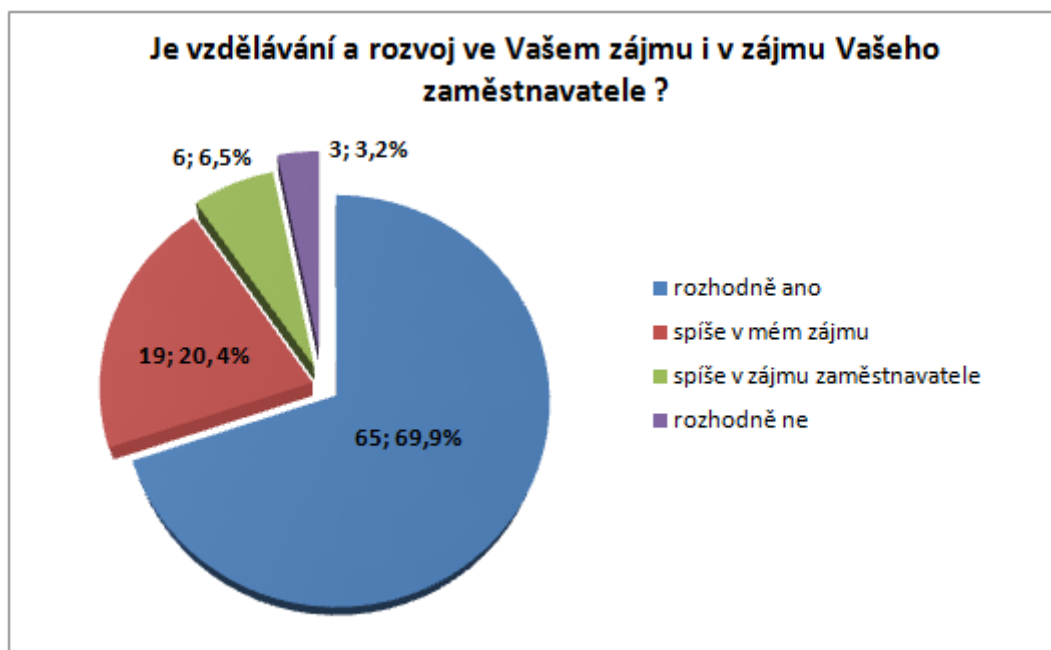
1) Je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve Vašem zájmu i v zájmu Vašeho zaměstnavatele?

Touto otázkou bylo zjišťováno, jak zaměstnanci vnímají vzdělávání a rozvoj ve společnosti. Zda li ho považují za účelné nebo naopak zbytečné. Z výsledků dotazování je evidentní pozitivní pohled zaměstnanců na jejich vzdělávání a rozvoj.

Téměř 90 % respondentů, jak vyplývá z grafu 5.1, vnímá vzdělávání a rozvoj jako účelné a důležité. Z toho 70 % zaměstnanců si myslí, že vzdělávání a rozvoj je jak v jejich zájmu, tak v zájmu zaměstnavatele. Zbylých 20 % respondentů, resp. 19 dotazovaných uvedlo, že vzdělávání a rozvoj je spíše v jejich zájmu.

Z grafu 5.1 je rovněž patrné, že necelých 7 % respondentů považuje vzdělávání a rozvoj ve společnosti za zbytečné, neboť si myslí, že vzdělávání a rozvoj je spíše v zájmu zaměstnavatele a tudíž ho nepovažují za důležité a pro ně přínosné. Zbylé 3,2 % respondentů považují vzdělávání a rozvoj v organizaci za zcela zbytečný a neúčelný. Dle těchto zaměstnanců není vzdělávání a rozvoj jak v jejich vlastním zájmu, tak v zájmu zaměstnavatele.

Graf 5.1: Je vzdělávání a rozvoj ve Vašem zájmu i v zájmu Vašeho zaměstnavatele?



Zdroj: Vlastní zpracování

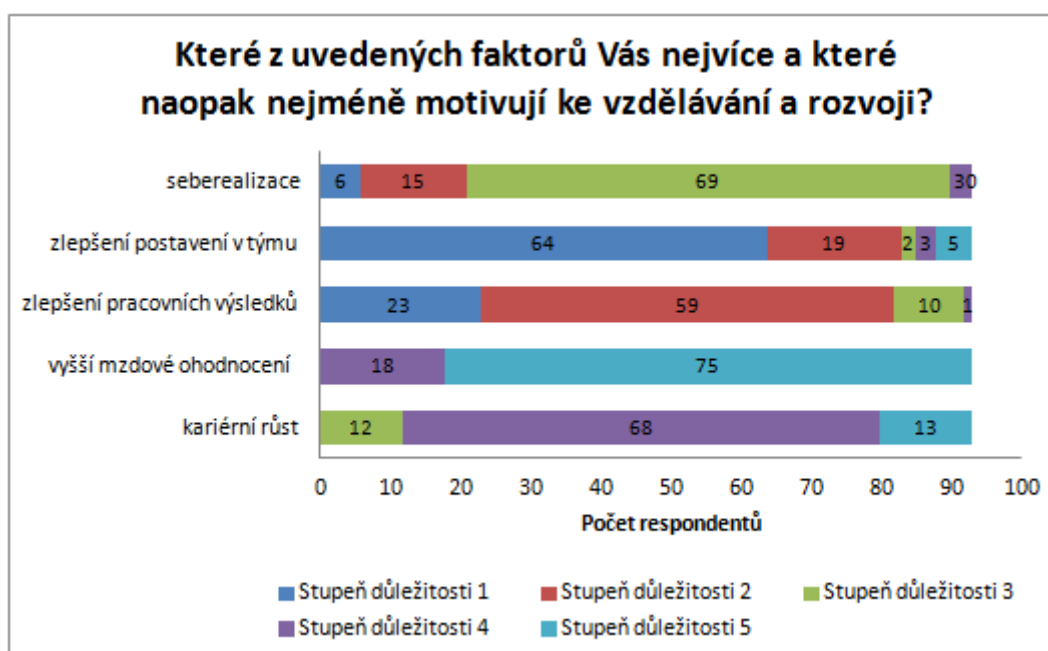
2) Které z uvedených faktorů Vás nejvíce a které naopak nejméně motivují ke vzdělávání a rozvoji? (přiřaďte jednotlivým faktorům číslo od 1-5 podle stupně důležitosti – 1 nejméně důležitý, 5 – nejvíce důležitý)

V bodovém ohodnocení jednotlivých motivačních faktorů se respondenti téměř shodovali. Za nejvíce motivující faktor bylo téměř 81 % respondentů vybráno vyšší mzdové ohodnocení (na základě vyšších odborných znalostí mohou zaměstnanci vykonávat náročnější a tedy i lépe placenou práci). Kariérní růst ohodnotilo více než 73 % respondentů čtvrtým stupněm důležitosti a u více než 74 % respondentů je seberealizace na třetím stupni důležitosti.

Naopak za nejméně motivující faktory byly označeny faktory zlepšení pracovního výkonu, kde 63,44 % respondentů označilo tento faktor druhým stupněm důležitosti, a zlepšení postavení v týmu, kde více než 68 % respondentů tento faktor ohodnotilo jako nejméně důležitý faktor motivující je ke vzdělávání a rozvoji.

Graf 5.2 zobrazuje celkové výsledky všech respondentů v bodování motivačních faktorů ke vzdělávání a rozvoji. Je zde možné také vidět např. 18 respondentů, kteří vyšší mzdové ohodnocení zařadili až na druhé místo (4. stupeň důležitosti) a 13 respondentů, kteří ohodnotili kariérní růst 5. stupněm důležitosti. Mezi respondenty se našlo také pět pracovníků, pro které je zlepšení postavení v týmu nejdůležitějším faktorem motivujícím je ke vzdělávání a rozvoji.

Graf 5.2: Které z uvedených faktorů Vás nejvíce a které naopak nejméně motivují ke vzdělávání a rozvoji?

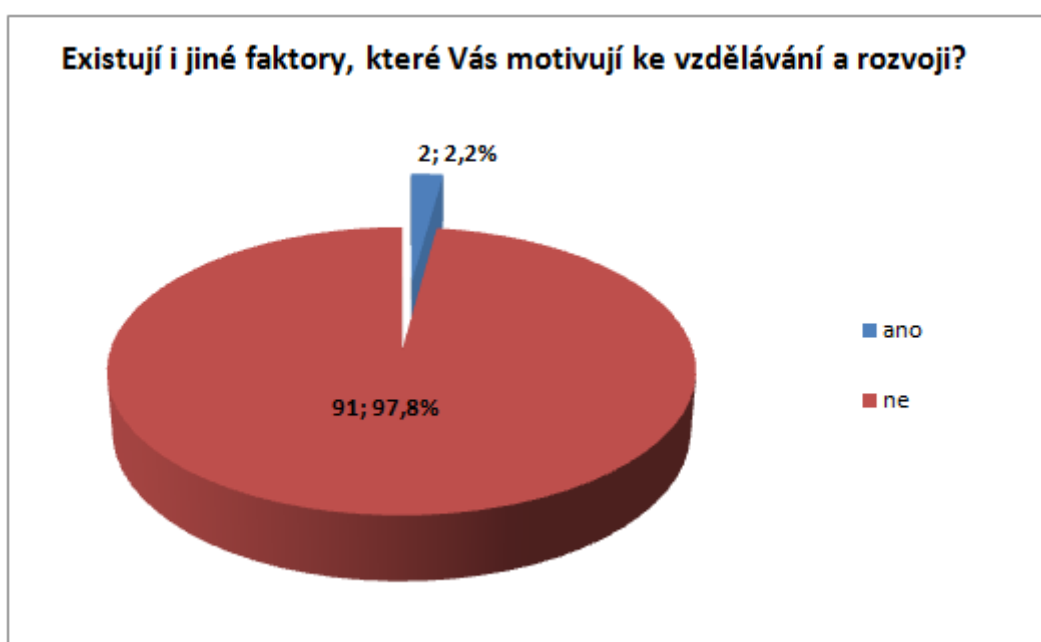


Zdroj: Vlastní zpracování

3) Existují i jiné faktory, které Vás motivují ke vzdělávání a rozvoji?

Odpověď na tuto otázku byla u respondentů téměř jednoznačná. Necelých 98 % uvedlo, že již neexistuje žádný jiný motivační faktor k jejich vzdělávání a rozvoji. Pouze dva respondenti zvolili možnost druhou a uvedli, že mezi faktory, které je motivují ke vzdělávání a rozvoji ve společnosti patří také uznání a utužení pracovních vztahů. Výsledky jsou zaneseny do grafu 5.3.

Graf 5.3: Existují i jiné faktory, které Vás motivují ke vzdělávání a rozvoji?



Zdroj: Vlastní zpracování

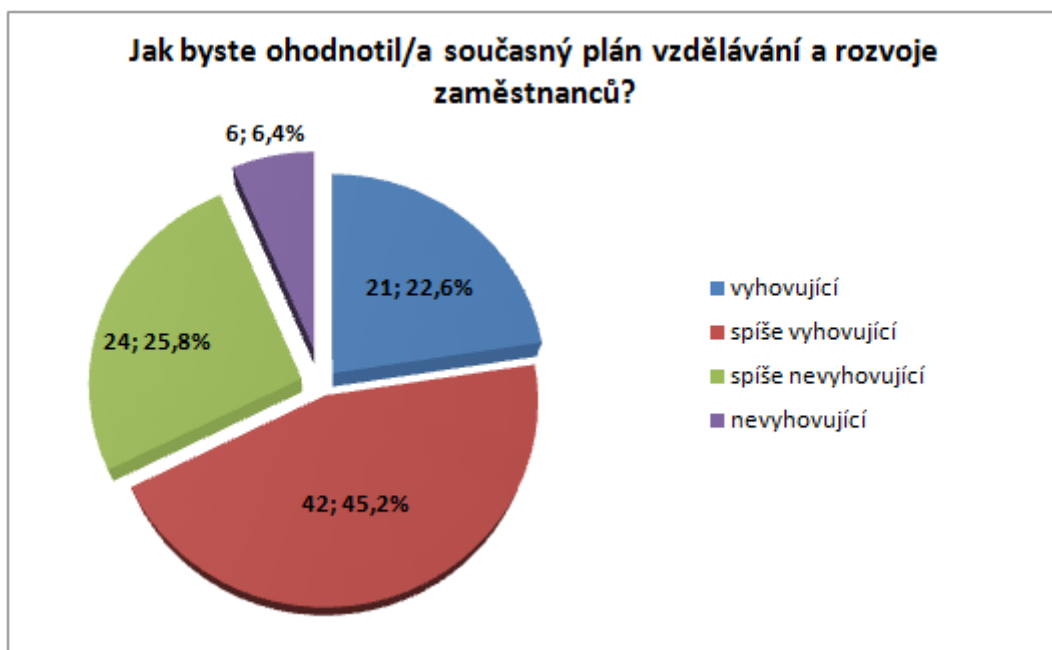
4) Jak byste ohodnotil/a současný plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

Touto otázkou měli respondenti možnost se vyjádřit k současné podobě plánu jejich vzdělávání a rozvoje. Výsledky dotazníku odhalily většinovou téměř 70 % spokojenost, jak je možné vidět v grafu 5.4. Z toho 22,6 %, resp. 21 zaměstnanců považuje současný plán vzdělávání a rozvoje za zcela vyhovující. Poměrně větší skupina zaměstnanců, necelých 43 % má k současnému plánu jejich vzdělávání a rozvoje drobné výhrady, ale ještě jej považuje za vyhovující.

Naopak necelých 33 % respondentů považuje současný plán jejich vzdělávání a rozvoje za nedostačující a nevyhovující. Za spíše nevyhovující byl současný plán vzdělávání

a rozvoje označen 25,8 % respondentů (24 respondentů), což převažuje nad skupinou zaměstnanců, kteří jej považují za zcela vyhovující. Tito zaměstnanci jsou pouze v minimální míře spokojeni se současným plánem jejich vzdělávání a rozvoje. Zbýlých 6,4 % respondentů je naprosto nespokojených se současným plánem jejich vzdělávání a rozvoje.

Graf 5.4: Jak byste ohodnotil/a současný plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?



Zdroj: Vlastní zpracování

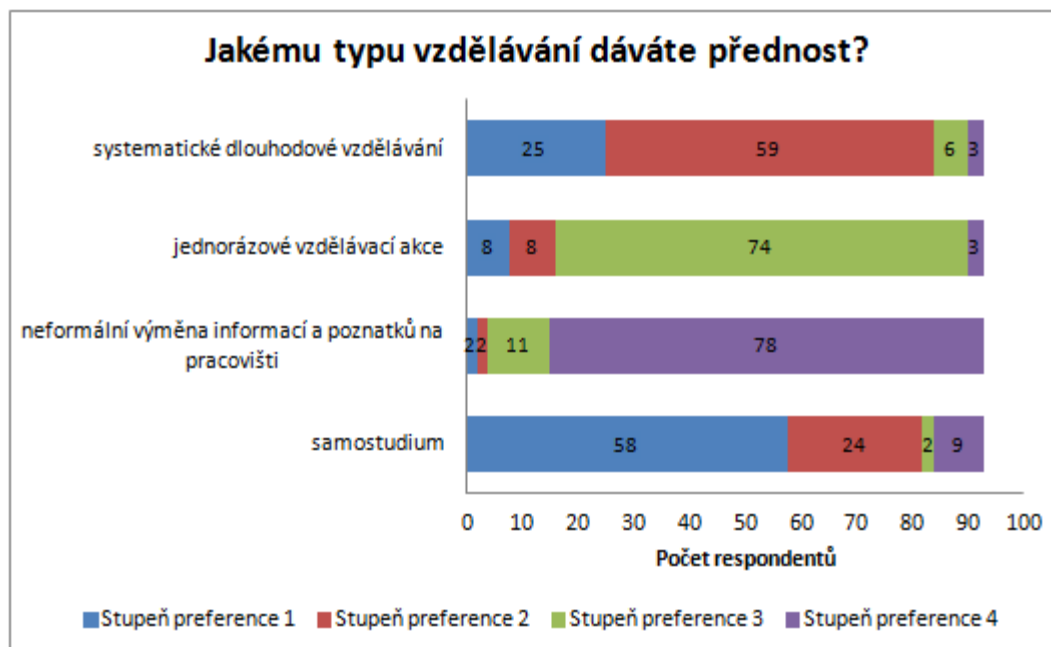
5) Jakému typu vzdělávání dáváte přednost? (přiřaďte jednotlivým typům vzdělávání číslo od 1-4 podle stupně důležitosti – 1 nejméně preferovaný, 4 – nejvíce preferovaný)

Respondenti ve svém hodnocení vybrali za nejoblíbenější typ vzdělávání neformální výměnu informací a poznatků na pracovišti. Tuto odpověď zvolilo 83,87 % respondentů. Druhým nejoblíbenějším typem vzdělávání je dle necelých 80 % respondentů jednorázová vzdělávací akce. Naopak pro 63,44 % respondentů je druhým neoblíbeným typem vzdělávání systematické dlouhodobé vzdělávání a nejneoblíbenějším typem vzdělávání bylo respondenty označeno samostudium.

Graf 5.5 zachycuje konkrétní četnosti odpovědí a preferenční ohodnocení jednotlivých typů vzdělávání. Přes 25 % respondentů by vyměnilo pořadí samostudia (preference 2) a systematického dlouhodobého vzdělávání (preference 1). Necelých 10 % respondentů však

samostudium označilo za nejpreferovanější formu vzdělávání a 2 % vnímají neformální výměnu informací a poznatků na pracovišti jako neoblíbenou a nepreferují ji.

Graf 5.5: Jakému typu vzdělávání dáváte přednost?



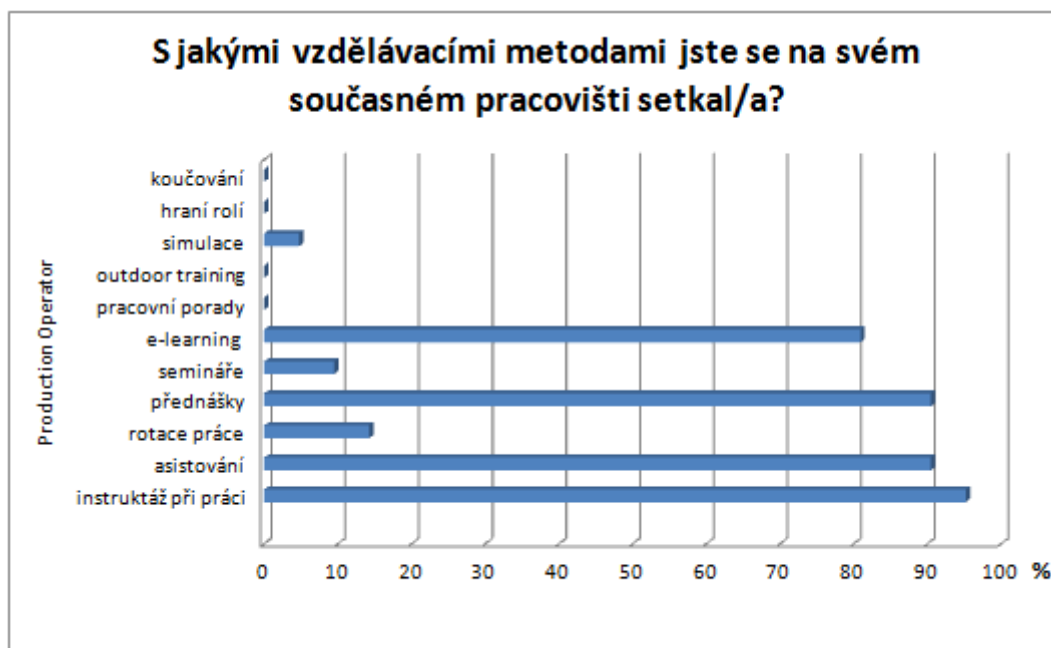
Zdroj: Vlastní zpracování

6) S jakými vzdělávacími metodami jste se na svém současném pracovišti setkal/a? (možno označit i více odpovědí)

Pro správné vyhodnocení odpovědí na tuto otázku se autor rozhodl rozdělit respondenty a jejich odpovědi dle pracovní pozice, neboť z výše uvedeného popisu všech pracovních pozic v oddělení Operation vyplývá, že zaměstnanci se s některými metodami nesetkají hned v prvních měsících jejich působení v organizaci. Vzdělávací metody se dále mohou lišit i na konkrétní pracovní pozici.

První skupinou zaměstnanců jsou ti, kteří pracují na pozici Production Operator. Z celkového počtu 93 hodnocených dotazníků je tato skupina tvořena 21 respondenty. Z výsledků dotazníku pak vyplývá, že zaměstnanci na pozici Production Operator se nejčastěji setkávají se vzdělávací metodou instruktáží při práci (95,24 %), asistování (90,48 %), přednáška (90,48 %) a e-learning (80,95 %). Tyto výsledky zachycuje i graf 5.6.

Graf 5.6: S jakými vzdělávacími metodami jste se na svém současném pracovišti setkal/a na pozici Production Operator?



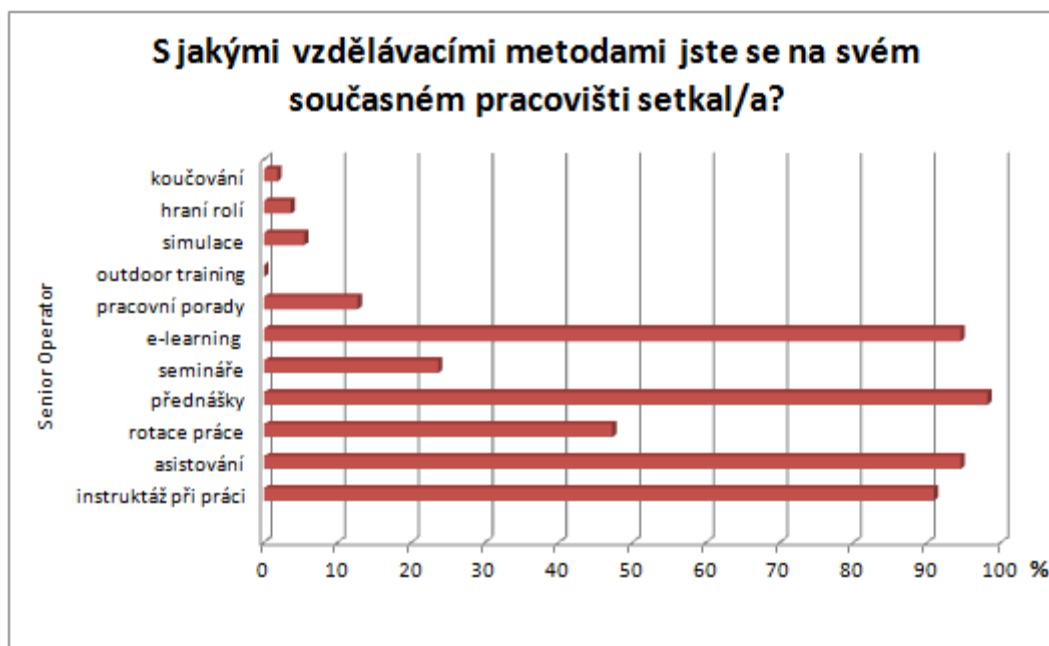
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 5.6 je dále evidentní, nepatrný počet respondentů ze skupiny Production Operator, kteří se již někdy setkali se vzdělávací metodou rotace práce (pouze 3 respondenti), semináře (pouze 2 respondenti) a simulace (pouze 1 respondent). Naopak se vzdělávacími metodami jako jsou pracovní porady, hraní rolí a koučování se zaměstnanci na pozici Production Operator nesetkávají vůbec.

Druhou skupinou jsou respondenti na pozici Senior Operator, kteří zaujímají necelých 60 % z celkového počtu respondentů (55 zaměstnanců). Jak ukazuje graf 5.7 nejčastěji se pracovníci na pozici Senior Operator setkávají se vzdělávacími metodami přednášky (98,18 %), asistování (94,54 %), instruktáž při práci (90,91 %) a e-learning (94,54 %).

Naopak méně často tito zaměstnanci procházejí vzdělávacími metodami, jako jsou rotace práce (47,27 %) a semináře (23,64 %). Oproti předchozí pozici Production Operator se tito zaměstnanci častěji účastní pracovních porad (12,73 %), dále se častěji (i když je procentuální účast stále nízká) setkávají s vzdělávací metodou simulace (5,45 %), hraní rolí (3,63 %) a koučování (1,82 %).

Graf 5.7: S jakými vzdělávacími metodami jste se na svém současném pracovišti setkal/a na pozici Senior Operator?

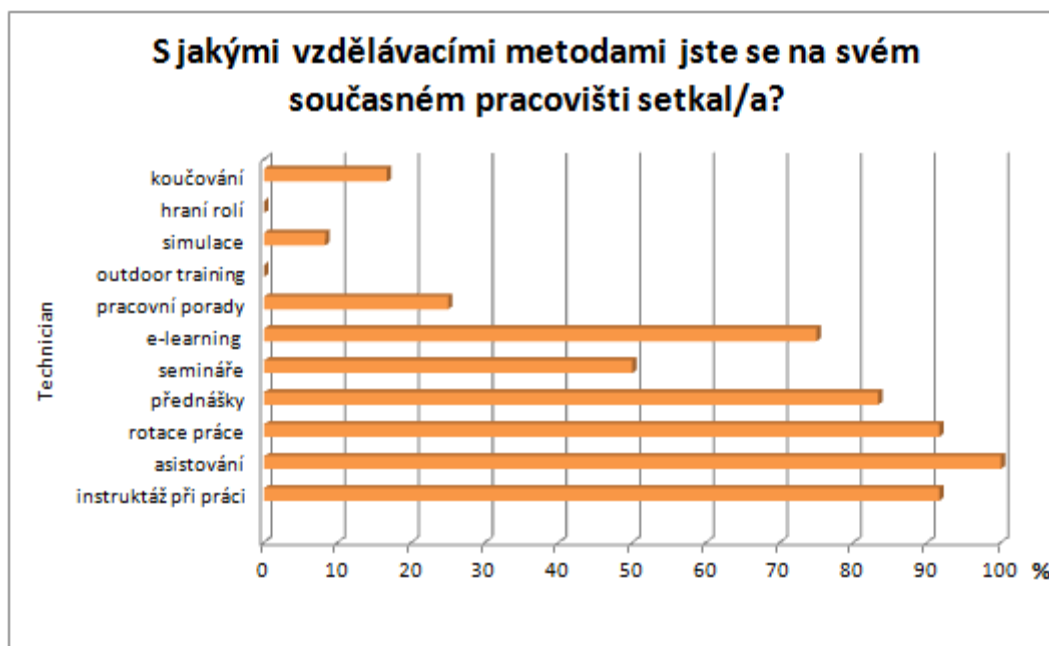


Zdroj: Vlastní zpracování

Další pracovní pozicí, která následuje po Senior Operator, je Technician. Tato skupina je tvořena 12 respondenty z celkového počtu 93 dotazovaných. Z výsledků dotazníku a z grafu 5.8 bylo zjištěno, že se všichni (100 %) dotazovaní zaměstnanci na pozici Technician setkávají se vzdělávací metodou asistování. Necelých 92 % respondentů (11 respondentů) již prošlo vzdělávací metodou instruktáž při práci a rotace práce. Dalšími často absolvovanými vzdělávacími metodami jsou přednášky (83,33 %), e-learning (75 %) a semináře (50%).

Naopak mezi méně často absolvované vzdělávací metody se v rámci této skupiny zaměstnanců řadí pracovní porady, kterých se účastní 25 % zaměstnanců, dále koučování (16,67 %) a simulace (8,33 %).

Graf 5.8: S jakými vzdělávacími metodami jste se na svém současném pracovišti setkal/a na pozici Technician?

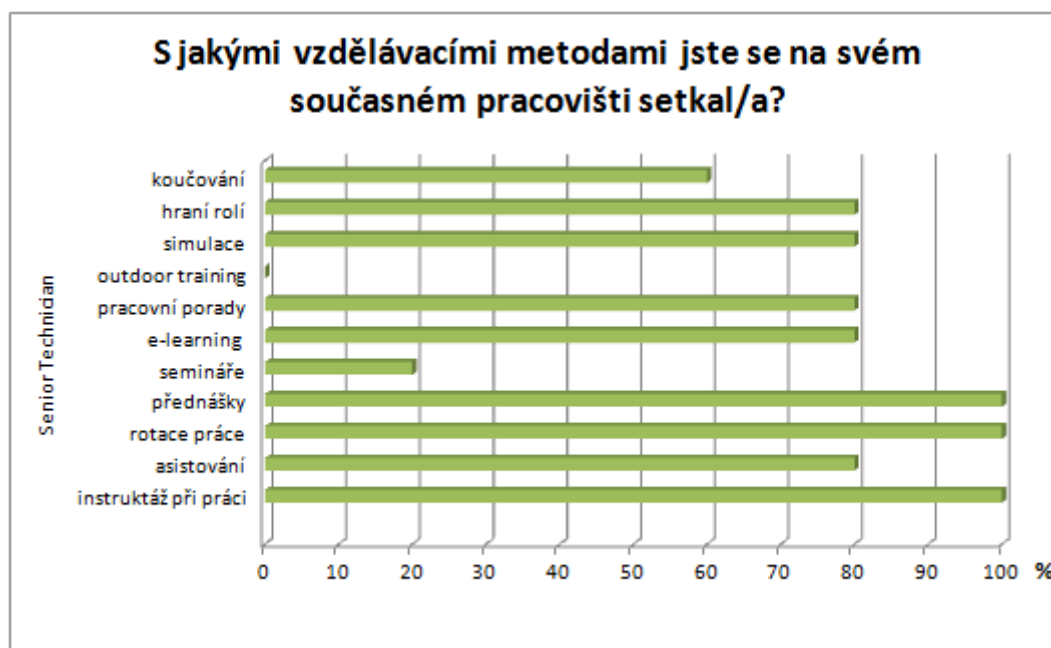


Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední pracovní pozicí v oddělení Operation je Senior Technician. Z celkového počtu respondentů je tato skupina tvořena pouze 5,4 % zaměstnanců (5 zaměstnanců). Všechny 5 respondentů uvedlo, že se již setkali se vzdělávací metodou instruktáž při práci, rotace práce a přednášky. Z 80 % se na této pracovní pozici zaměstnanci setkali s asistováním, e-learningem a simulací. Většina respondentů (80 %) se také účastní pracovních porad.

Naopak méně často absolvovanými vzdělávacími metodami na pracovní pozici Senior Technician jsou koučování (60 %) a semináře (20 %). Všechny výše uvedené výsledky zachycuje také graf 5.9.

Graf 5.9: S jakými vzdělávacími metodami jste se na svém současném pracovišti setkal/a na pozici Senior Technician?



Zdroj: Vlastní zpracování

Po shrnutí výsledků a odpovědí na otázku č. 6 je možné udělat následující závěry. Obecně nejčastěji absolvovanými vzdělávacími metodami ve společnosti jsou instruktáž při práci, asistování, přednášky a e-learning. Vzdělávací metodu rotace práce absolvují spíše zaměstnanci na pozicích Technician a Senior Technician. Stejně tak jsou tito zaměstnanci častějšími účastníky pracovních porad.

Vzdělávací metody jako simulace, hraní rolí a koučování se ve společnosti realizují spíše minimálně a spíše na pozicích Senior Operator a Senior Technician. Přitom je možné, že některý z respondentů na pozici Senior Operátora neporozuměl definici metody hraní rolí, neboť dle informací od personálního pracovníka, tato vzdělávací metoda není na pozici Senior Operátor vůbec realizována. Z výsledků dotazníku také vyplynulo, že vzdělávací metoda outdoor training není ve společnosti realizována vůbec na žádné pracovní pozici v oddělení Operation.

7) Které z níže uvedených metod vzdělávání preferujete?

Stejně jako u předchozí otázky i zde je vhodné rozdělit odpovědi respondentů do skupin dle pracovní pozice, neboť ne všechny vzdělávací metody jsou vhodné pro danou pozici. Oblíbenost vzdělávací metody, může být z pohledu zaměstnance ovlivněna řadou

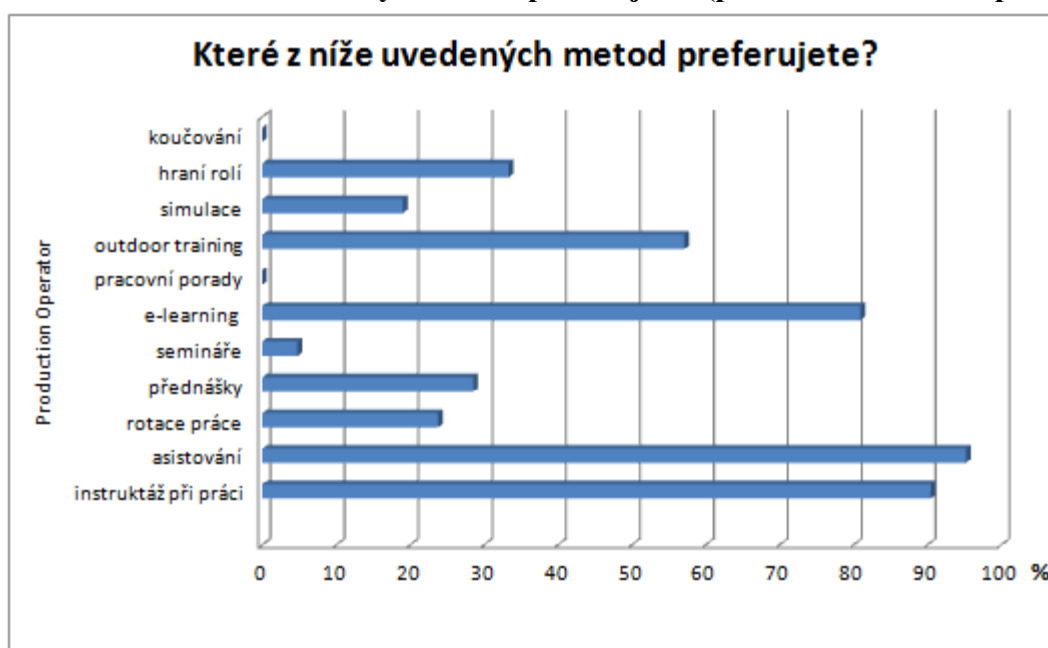
faktorů. Roli zde hraje náplň vzdělávací metody, její charakter, školitel, kvalita, prostředí, počet zúčastněných, časová náročnost a mnoho dalších.

Zaměstnanci na pozici Production Operator, kteří tvoří 21 člennou skupinu respondentů, z více než 90 % preferují vzdělávací metody asistování (95,24 %), instruktáž při práci (90,48) a e-learning (80, 95 %). Tyto výsledky jsou v souladu s předchozí otázkou, z čehož tedy vyplývá, že tyto vzdělávací metody a jejich četnost jsou vhodně zvolené. Pracovníky na pozici Production Operator považují za vhodnou a oblíbenou metodu také outdoor training. Tato metoda se ovšem ve společnosti neuplatňuje a dle informací, které autor získal z odborné literatury, není pro tuto konkrétní pozici vhodná.

Za méně preferované až neoblíbené metody respondenti ze skupiny Production Operator označili hraní rolí (33,33 %), přednášky (28, 81 %), rotace práce (23,81%), simulace (19,05 %) a semináře (4,76 %). Pracovní porady nejsou pracovníky na pozici Production Operator preferovány vůbec. Dle získaných informací ale ani není zvykem, že by se zaměstnanci na pozici Production Operator účastnili pracovních porad.

Všechny tyto výsledky, které také zachycuje graf 5.10, jsou opět v souladu s výsledky otázky č. 6, z čehož se dá usoudit i vhodné zvolení vzdělávacích metod pro pozici Production Operator ze strany společnosti.

Graf 5.10: Které z níže uvedených metod preferujete? (pozice Production Operator)



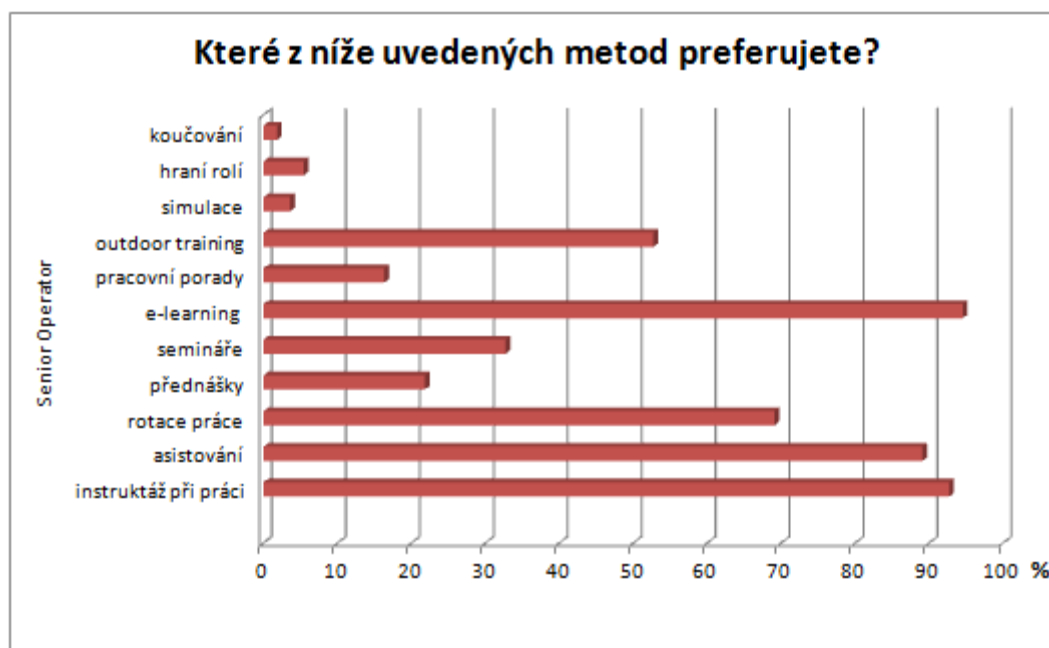
Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi respondentů ze skupiny Senior Operator, kteří tvoří nejpočetnější část z celkového počtu respondentů, a sice 59,14 % (55 zaměstnanců), jsou obdobné jako u pozice Production Operator. Z více než 90 % jsou těmito respondenty preferovány vzdělávací metody e-learning (94,55 %) a instruktáž při práci (92,73 %). Třetí nejoblíbenější vzdělávací metodou je asistování (89,09 %). Dále je to rotace práce (69,09 %), semináře (32,73 %), přednášky (21,82 %) a pracovní porady (16,36 %). Všechny tyto metody jsou také v přiměřené míře odpovídající těmto preferencím aplikovány do vzdělávacího systému ve společnosti.

Naopak nejméně oblíbené vzdělávací metody jsou dle respondentů ze skupiny Senior Operator hraní rolí (5,45 %), simulace (3,6 %) a koučování (1,18 %). Jak ale vyplývá z otázky č. 6, tyto vzdělávací metody jsou na této pracovní pozici absolvovány minimálně.

Vzdělávací metoda outdoor training byla i zde označena respondenty za vysoce preferovanou. Téměř 53 % respondentů považuje tuto metodu za zajímavou a vhodnou pro jejich vzdělávání a rozvoj na jejich pracovní pozici. Všechny výsledky jsou zaznamenány v grafu 5.11.

Graf 5.11: Které z níže uvedených metod preferujete? (pozice Senior Operator)



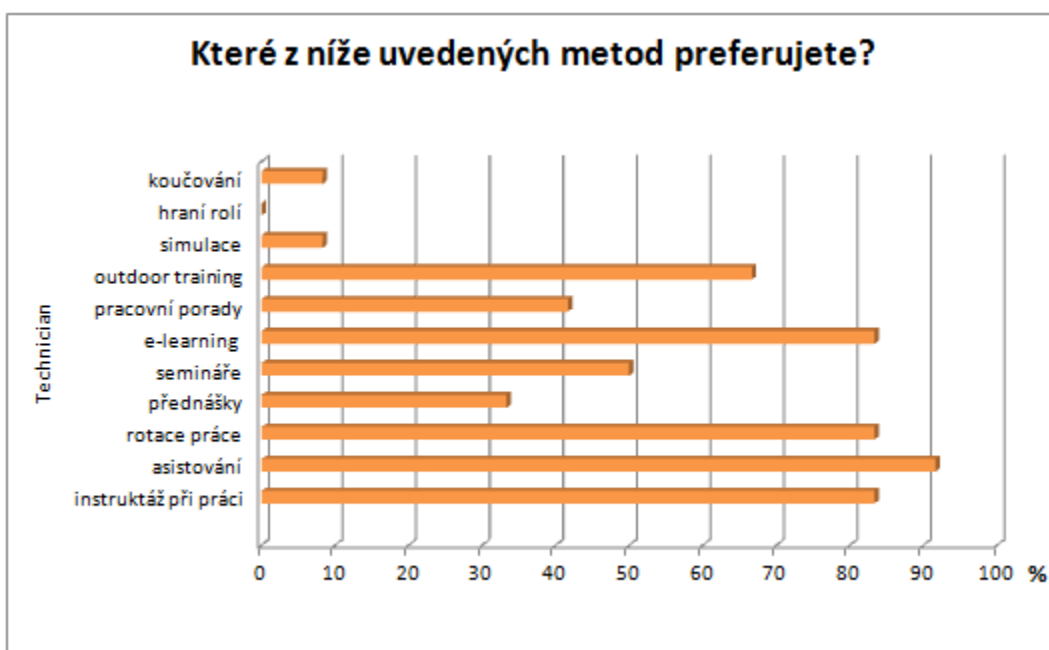
Zdroj: Vlastní zpracování

Skupina respondentů Technician tvořící necelou 13 % část z celkového počtu respondentů označila za nejpreferovanější vzdělávací metody asistování (91,67 %), instruktáž

při práci (83,33 %), rotace práce (83,33 %) a e-learning (83,33 %). Přednášky, které dle výsledků z otázky č. 6 absolvují téměř všichni zaměstnanci na pozici Technician, byly označeny za méně populární až neoblíbené. Jak zobrazuje graf 5.12, pouze necelých 34 % respondentů preferuje tuto vzdělávací metodu. I zde je nutné věnovat pozornost zvýšené preferenci vzdělávací metody outdoor training, která je preferována více než 66 % respondentů. Tato vzdělávací metoda by již mohla být na této pozici využita.

Za neoblíbené a méně preferované vzdělávací metody byly respondenty označeny semináře (50 %), pracovní porady (41,67 %) a dále simulace a hraní rolí, které jsou preferovány pouze jedním z respondentů. Vzdělávací metoda hraní rolí není preferována žádným z respondentů, ale také není na této pozici realizována, jak vyplývá z otázky č. 6.

Graf 5.12: Které z níže uvedených metod preferujete? (pozice Technician)

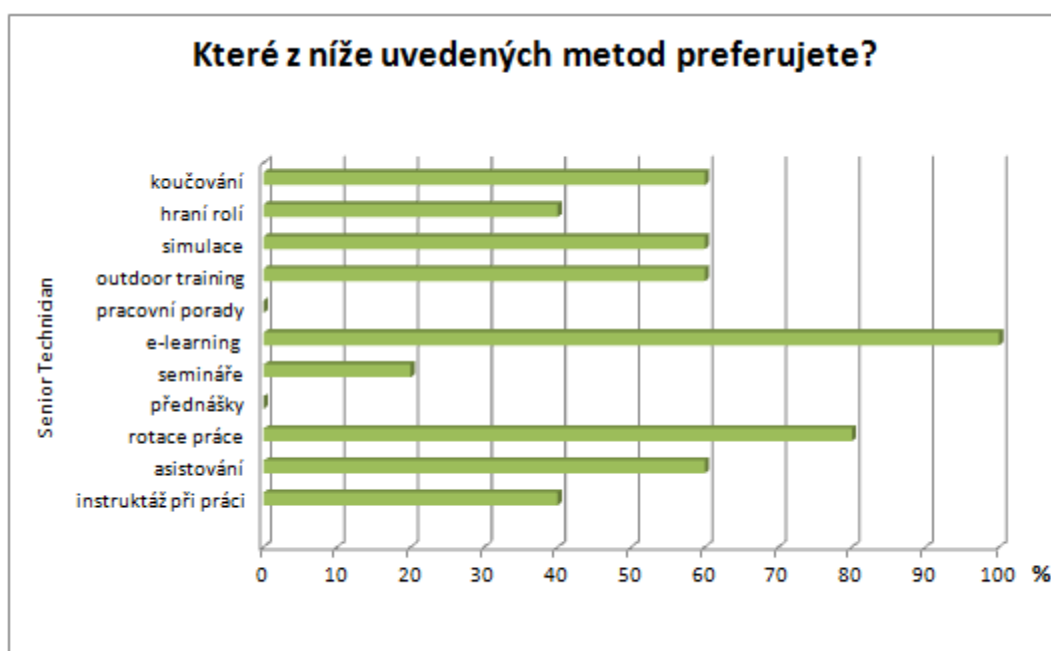


Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední skupinou respondentů, která je tvořena pouze 5 pracovníky, respondenti pracující na pozici Senior Technician. Za nejoblíbenější, resp. nejpreferovanější vzdělávací metodu byl označen e-learning, který preferuje všech pět respondentů. Velice preferovaná metoda mezi pracovníky Technician je z 80 % i rotace práce. Mezi další oblíbené vzdělávací metody je pak zařazeno asistování, koučování a simulace. Všechny tyto metody jsou preferovány alespoň třemi pracovníky na pozici Technician.

Stejně jako v předchozích skupinách i zde je outdoor training preferován z více než 50 %, konkrétně jej za oblíbenou metodu vzdělávání zvolilo 60 % z této skupiny respondentů. Graf 5.13 potvrzuje, že naopak méně oblíbenou až neoblíbenou (v rozmezí 0 – 40 %) metodou vzdělávání jsou přednášky a semináře, hraní rolí a pracovní porady.

Graf 5.13: Které z níže uvedených metod preferujete? (pozice Technician)



Zdroj: Vlastní tvorba

V závěru vyhodnocení této otázky je možné konstatovat, že všeobecně nejoblíbenější a nejpreferovanější metodou je e-learning, rotace práce, instruktáž při práci a asistování. Naopak nejméně oblíbenou vzdělávací metodou je koučování, simulace, přednášky a hraní rolí. Outdoor training je vzdělávací metodou, která sice momentálně není společností využívána, ale respondenti ji označili za velice preferovanou. Tato metoda by ale byla vhodná spíše pro vzdělávání pracovníků na pozici Senior Technician, možná na pozici Technician.

Zajímavé výsledky byly zjištěny také u pracovních porad. V odpovědích všech respondentů platilo pravidlo, že s rostoucí pracovní pozicí klesala preference této vzdělávací metody. Pracovní porady jsou tedy zajímavé a lákavé spíše pro zaměstnance, kteří ve společnosti působí maximálně 18 měsíců, ale společnost momentálně těmto zaměstnancům účast na těchto poradách neumožňuje.

8) Jste dostatečně informován/a o dostupných vzdělávacích programech?

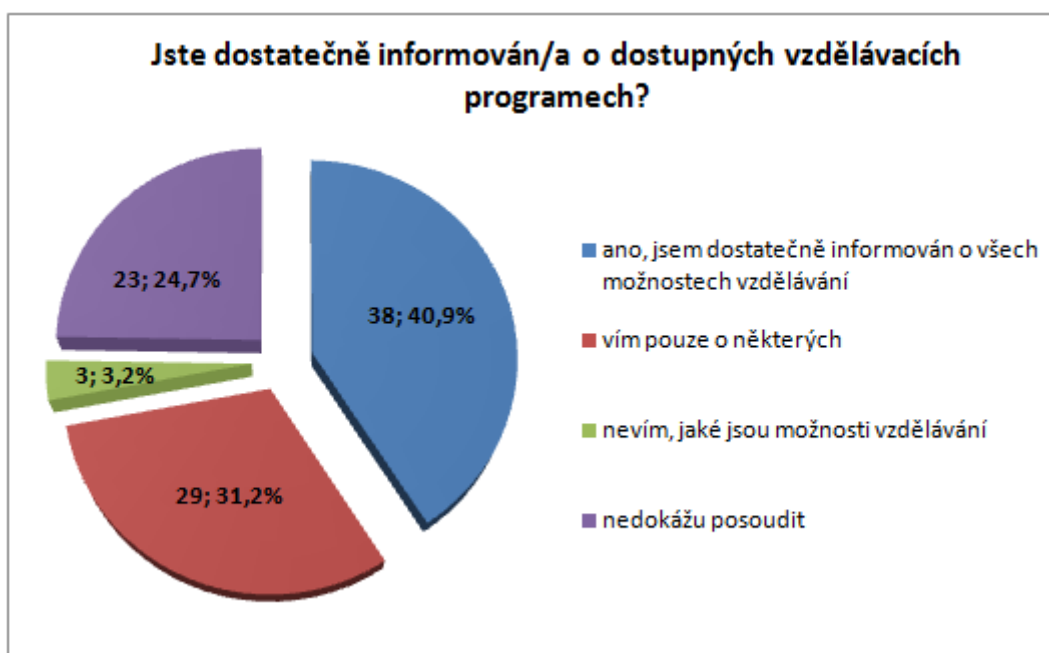
Jak vyplývá z grafu 5.14, přes 40 % respondentů si myslí, že je dostatečně informováno o všech možnostech vzdělávání, které společnost v rámci současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nabízí.

Necelých 32 % respondentů uvedlo, že nejsou seznámeni se všemi dostupnými možnostmi jejich vzdělávání a rozvoje v organizaci a že ví pouze o některých. Z tohoto lze usuzovat, že tito zaměstnanci jsou srozuměni pouze s možnostmi, které společnost nabízí pro jejich konkrétní pracovní pozici.

Necelá 4 % respondentů uvedla, že neví, jaké jsou jejich možnosti vzdělávání a rozvoje ve společnosti. Těchto 3,22 % respondentů je tvořeno zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují méně než 8 měsíců, případně jsou ve zkušební lhůtě a neměli tedy ještě možnost být obeznámeni se všemi možnostmi. Necelých 72 % respondentů jsou ti, kteří jsou alespoň z části srozuměni s možnostmi vzdělávání v organizaci.

Poměrně velká část respondentů, tedy necelých 25 % respondentů, uvedla, že nedokáže posoudit, zdali je dostatečně informována o dostupných vzdělávacích programech, z čehož je možné usuzovat, že v organizaci může chybět jednotný informační systém o dostupných vzdělávacích možnostech.

Graf 5.14: Jste dostatečně informován/a o dostupných vzdělávacích programech?

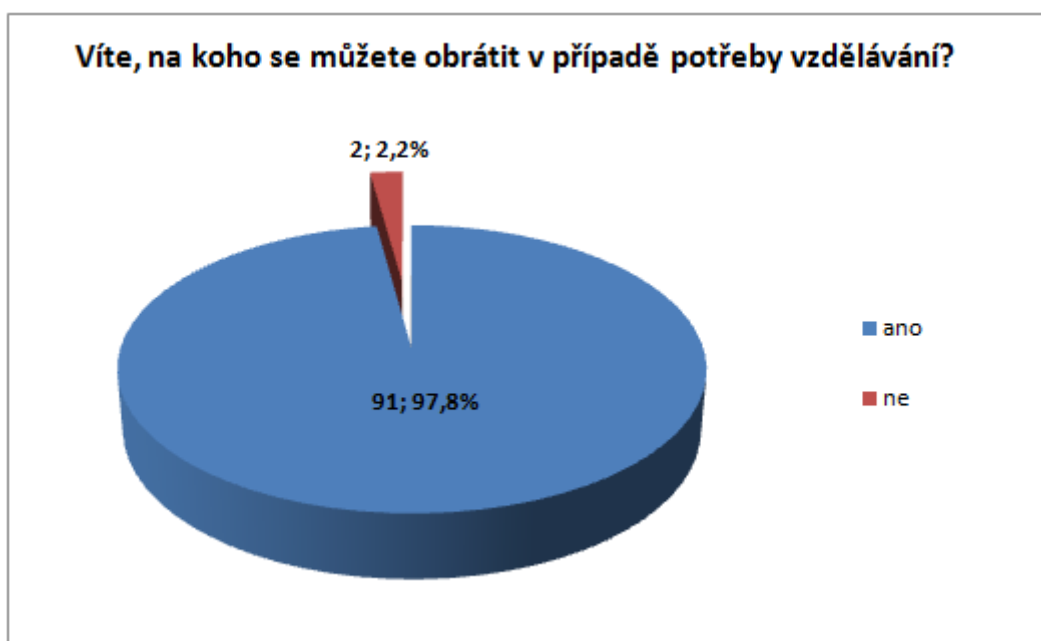


Zdroj: Vlastní zpracování

9) Víte, na koho se můžete obrátit v případě potřeby vzdělávání?

Výsledky dotazníku z otázky č. 9, které zachycuje graf 5.15, odpovídají výsledkům z otázky předchozí. Téměř většina respondentů, tedy více než 97 % ví, na koho se má v případě potřeby vzdělávání obrátit. Zbývá necelá 3 % respondentů neví, kdo by jim mohl pomoci v případě potřeby vzdělávání. Zde se nabízí dvě možnosti. Tato necelá tři procenta jsou tvořena zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují velice krátce a nebyli tak ještě srozuměni se všemi pravidly a postupy, nebo jsou tvořena pracovníky, jejichž potřeby vzdělávání jsou neobvyklé nebo nad rámec možností společnosti.

Graf 5.15: Víte, na koho se můžete obrátit v případě potřeby vzdělávání?



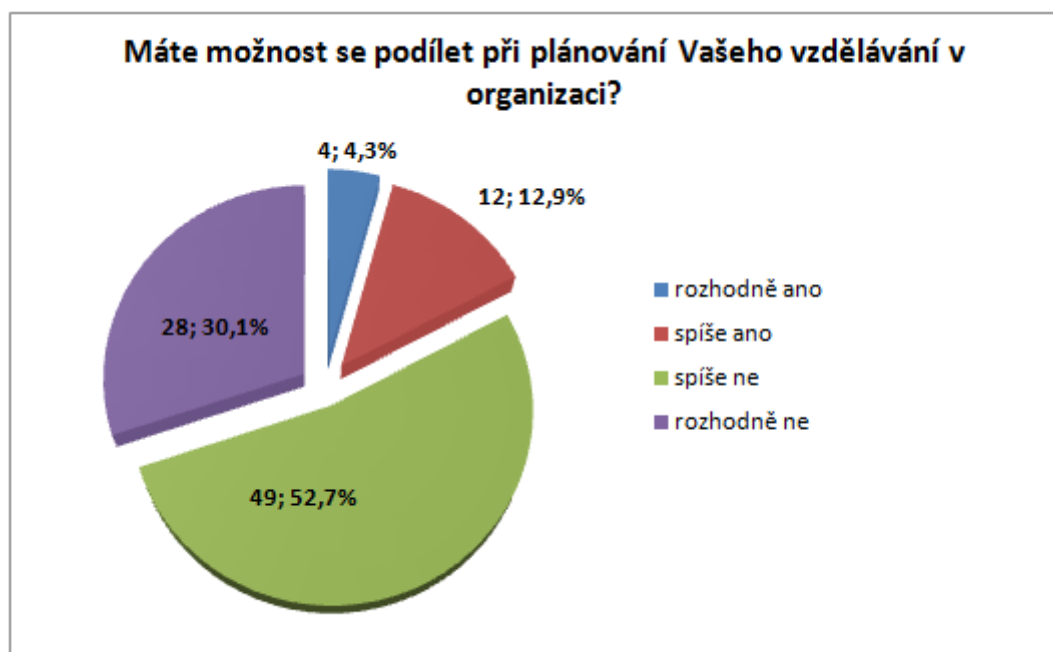
Zdroj: Vlastní zpracování

10) Máte možnost se podílet při plánování Vašeho vzdělávání v organizaci? (např. výběr metody, výběr jednotlivých vzdělávacích aktivit)

Z grafu 5.16 je možné usoudit, že společnost momentálně svým zaměstnancům umožňuje pouze v malé míře se podílet na plánování jejich vzdělávání a rozvoje. Pouze 4,3 % respondentů uvedla, že mohou z velké části rozhodovat o svém plánu vzdělávání a rozvoje. Necelých 13 % respondentů pak odpovědělo, že se na plánování jejich vzdělávání a rozvoje mohou podílet, ale ne zcela. Drtivá většina respondentů (přes 82 %) uvedla, že se na plánování jejich vzdělávání a rozvoje podílejí jen nepatrně nebo vůbec.

Výsledky odpovědí na tuto otázku mohou být ovlivněny konkrétní pracovní pozicí také požadavky zaměstnanců na jejich osobní rozvoj. Některým pracovníkům může současný systém plánování osobního vzdělávání a rozvoje, který byl již popsán výše, s minimální možností volby vyhovovat, což může být právě zmíněných 17 % respondentů. Velké většině zaměstnanců však tento systém evidentně nevyhovuje.

Graf 5.16: Máte možnost se podílet při plánování Vašeho vzdělávání v organizaci?



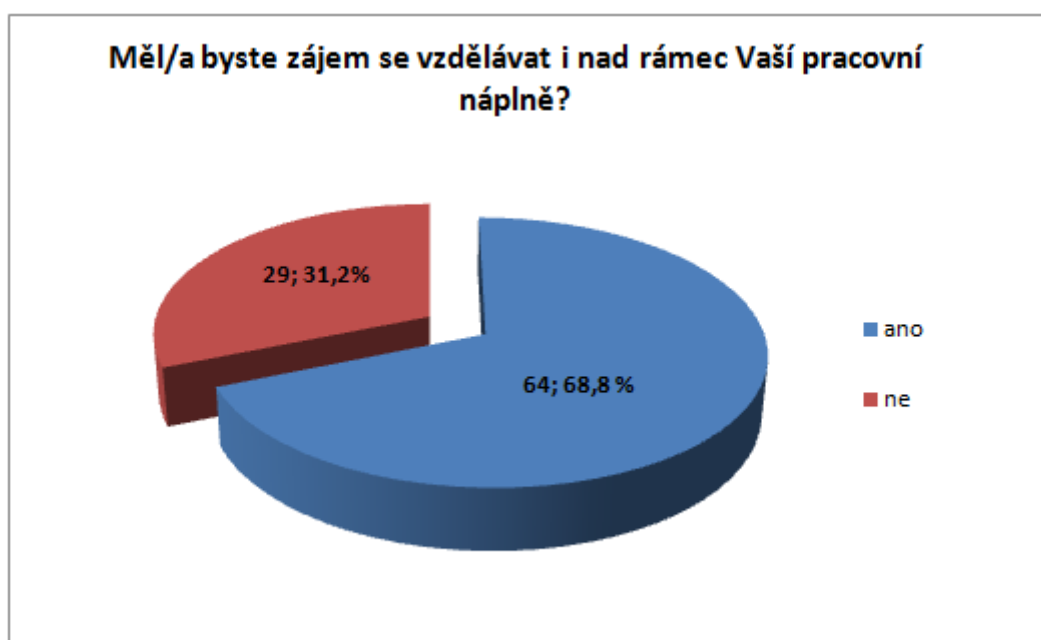
Zdroj: Vlastní tvorba

11) Měl/a byste zájem se vzdělávat i nad rámec Vaší pracovní náplně?

Z odpovědí respondentů na tuto otázku, jejichž procentuální vyjádření zachycuje i graf 5.17, je jasné, že přes 68 % pracovníků by mělo zájem o vzdělávání se i nad rámec jejich pracovní náplně. Tohoto by mohlo být využito ve prospěch společnosti zejména v oblasti podpory kreativity a inovací, neboť tito zaměstnanci jsou ambiciózní a vyhledávají nové možnosti.

Na druhé straně je zde i přesto přes 31 % respondentů, kteří jsou ochotni podstoupit pouze nejnutnější vzdělávací metody, ale vzdělávat se nad rámec jejich pracovní náplně již zájem nemají.

Graf 5.17: Měl/a byste zájem se vzdělávat i nad rámec Vaší pracovní náplně?



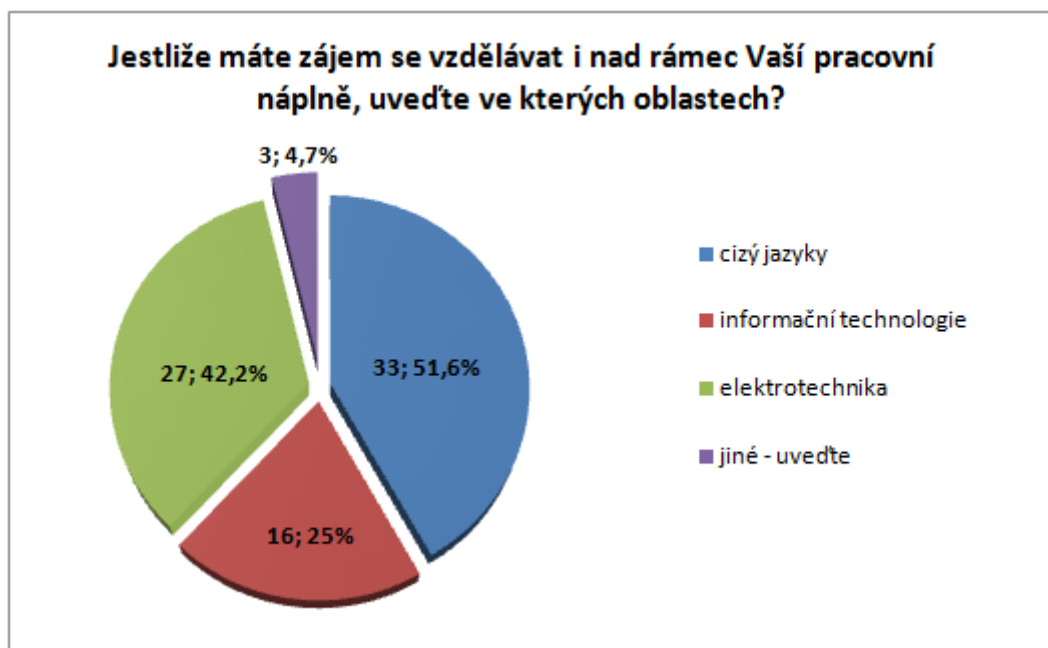
Zdroj: Vlastní zpracování

12) Jestliže máte zájem se vzdělávat i nad rámec Vaší pracovní náplně, uveďte ve kterých oblastech? (maximálně dvě odpovědi). V opačném případě přejděte, prosím, na otázku č. 13.

Na tuto otázku odpovídalo pouze 64 respondentů, kteří v předcházející otázce odpověděli kladně. Jak vyplývá z grafu 5.18 nejlákavější oblastí, ve které by se 51,6 % respondentů chtělo dále vzdělávat, jsou cizí jazyky. Bez zájmu nezůstala ani oblast elektrotechniky. O vzdělávání v této oblasti by mělo zájem více než 42 % respondentů. Procentuálně nejméně respondentů (25 %) by mělo zájem o další vzdělávání v oblasti informační technologie.

Jestliže si respondenti nemohli vybrat ze tří oblastí (cizí jazyky, informační technologie a elektrotechnika), které byly předem navoleny autorem dotazníku, měli možnost sami uvést i jiné oblasti, ve kterých by měli zájem se dále vzdělávat a rozvíjet. Tuto možnost zvolili pouze tři respondenti, z nichž dva uvedli oblast kvality a jeden oblast logistiky.

Graf 5.18: Jestliže máte zájem se vzdělávat i nad rámec Vaší pracovní náplně, uveďte ve kterých oblastech?



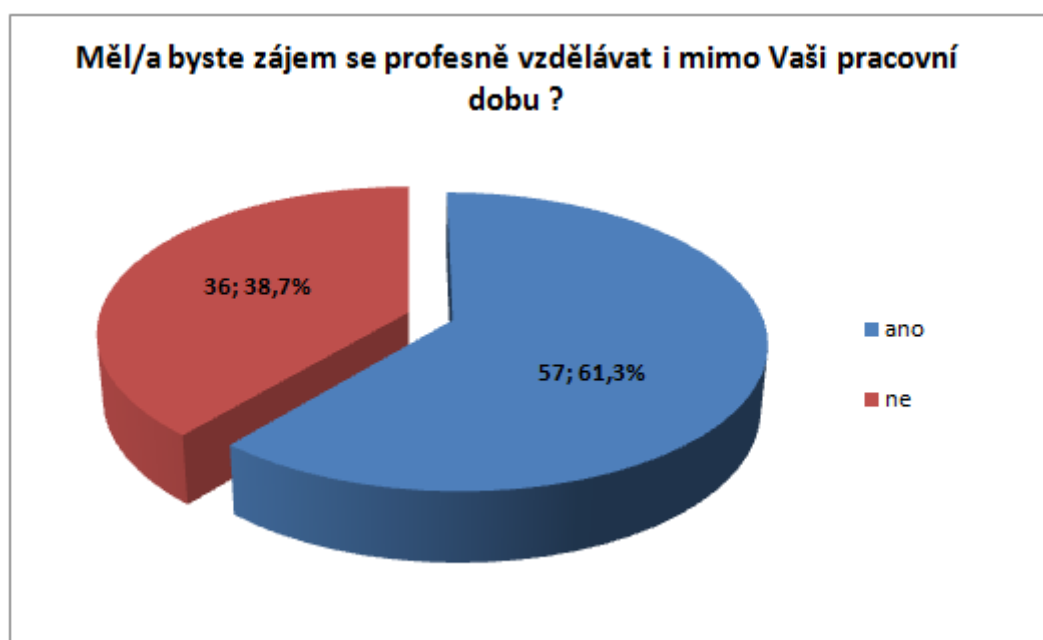
Zdroj: Vlastní zpracování

13) Měl/a byste zájem se profesně vzdělávat i mimo Vaší pracovní dobu?

Otázka č. 13 měla doplnit informace o vzdělávacích potřebách zaměstnanců a možnostech jejich dalšího vzdělávání. Výsledky jsou zaneseny v grafu č. 5.19. Přes 60 % respondentů by bylo ochotno se profesně vzdělávat i mimo jejich pracovní dobu. Toto procento je přibližně stejné jako počet respondentů, kteří by měli zájem se dále vzdělávat i nad rámec jejich pracovní náplně. Je tedy evidentní, že se jedná o ambiciózní a cílevědomé zaměstnance, kteří mají zájem nejen na osobním rozvoji, ale také na rozvoji samotné společnosti.

Procento respondentů, kteří nemají zájem se vzdělávat i mimo jejich pracovní dobu, je opět podobné procentu respondentů, kteří se nechtějí již dále vzdělávat i nad rámec jejich pracovní náplně (viz otázka č. 11). Těchto necelých 32 % respondentů je ochotno podstoupit pouze ty vzdělávací metody, které jsou nezbytně nutné pro splnění jejich pracovních úkolů.

Graf 5.19: Měl/a byste zájem se profesně vzdělávat i mimo Vaši pracovní dobu?



Zdroj: Vlastní zpracování

14) Jste ochoten/ochotna se na Vašem vzdělávání finančně podílet?

Odpovědi respondentů na tuto otázku byly opět rozděleny do skupin dle pracovní pozice, neboť s rostoucí pracovní pozicí roste nejen příjem zaměstnance, ale také náročnost splnění pracovních úkolů a tedy i nároky na dané pracovní místo.

První skupinou jsou opět respondenti pracující na pozici Production Operator (21 respondentů), z nichž 76,19 %, tedy většina by nebyla ochotna se na svém vzdělávání finančně podílet vůbec. Vzhledem k náročnosti práce na této pozici a době působení ve společnosti, není toto procento nijak překvapující.

I přesto se mezi respondenty ze skupiny zaměstnanců na pozici Production Operator, jak dále ukazuje graf 5.20, našli takoví, kteří by byli ochotni se finančně podílet na svém dalším vzdělávání a rozvoji. Konkrétně 4 respondenti uvedli, že by byli ochotni na své vzdělávání a rozvoj v rámci jejich pracovní pozice přispívat 100,- Kč měsíčně. Našel se také jeden respondent, který by byl ochotný si na vzdělávání přispívat až 500,- Kč. V těchto případech se zřejmě jedná opět o zaměstnance se zájmem o jejich osobní rozvoj a úspěch společnosti, ve které momentálně působí a dále to budou zřejmě pracovníci, kteří ve společnosti pracují déle než tři měsíce.

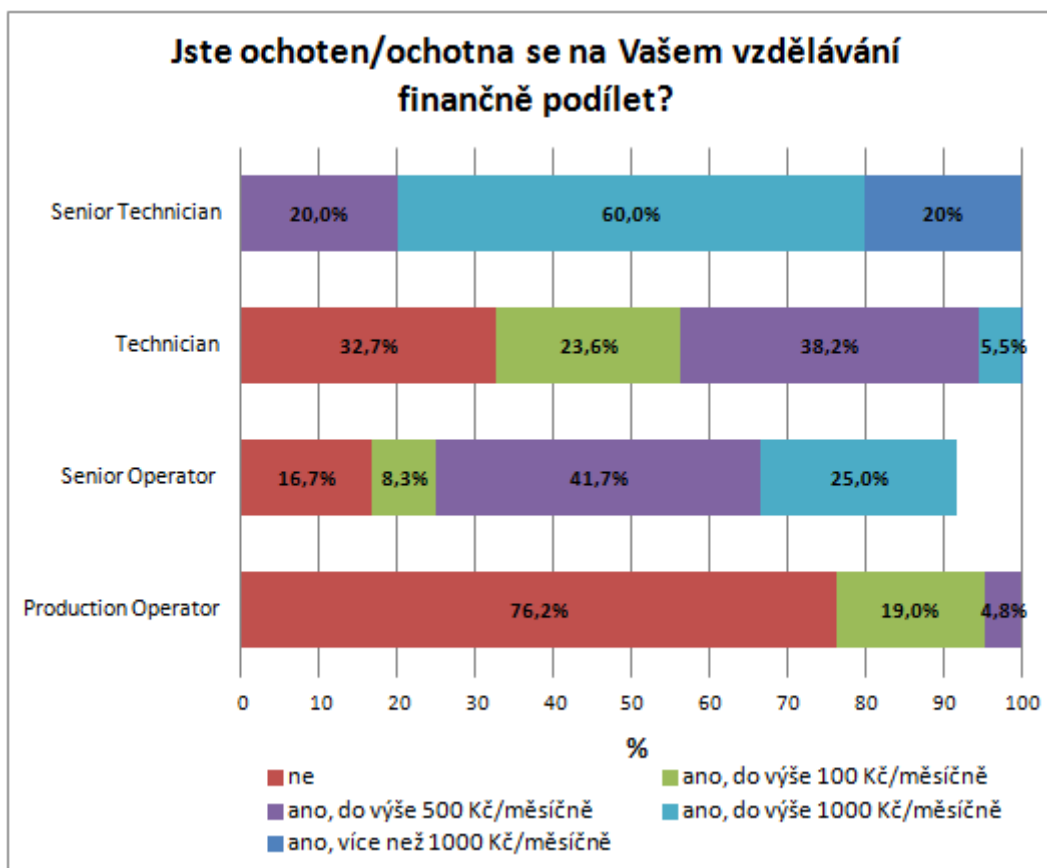
Druhou a nejpočetnější skupinou respondentů jsou pracovníci na pozici Senior Operator (55 respondentů). Zde jsou již výsledky odlišné. Pouze 32,72 % respondentů není ochotno se nijak finančně podílet na jejich vzdělávání a rozvoji. Naopak vzrostl počet respondentů, kteří jsou ochotni na své vzdělávání a rozvoj přispívat až 1 000,- Kč měsíčně. Konkrétně 23,63 % respondentů je ochotno měsíčně přispívat maximálně 100,- Kč, více než 38 % respondentů, což je poměrně velké číslo, je ochotno se měsíčně finančně podílet až do částky 500,- Kč a 5,45 % respondentů až do částky 1 000,- Kč měsíčně. Tyto výsledky zachycuje opět graf 5.20.

Respondentů ze skupiny pracovníků na pozici Technician bylo sice pouze 12, ale za to většina z nich je ochotna se na svém vzdělávání a rozvoji finančně podílet (viz graf 5.20). Pouze 16,67 % respondentů neprojevilo zájem se na vzdělávání finančně podílet. Klesl i počet respondentů ochotných na své vzdělávání měsíčně přispívat maximálně 100,- Kč (8,33 %).

Naopak vzrostlo procento respondentů, kteří jsou ochotni se na svém vzdělávání podílet do částky 500,- Kč měsíčně. Stejně tak vzrostlo i procento zájemců s finančním podílem do částky 1 000,- Kč měsíčně (25 %). Našel se také jeden pracovník na pozici Technician, který by byl ochoten měsíčně na své další vzdělávání přispívat více než 1 000,- Kč.

Zajímavé výsledky byly zjištěny u poslední skupiny zaměstnanců na pozici Senior Technician. Těchto respondentů bylo pouze 5. Mezi nimi se však nenašel jediný, který by byl nebyl ochotný se na svém vzdělávání a rozvoji finančně podílet, nebo by přispíval pouze 100,- Kč měsíčně. Všichni jsou ochotni měsíčně přispívat alespoň 500,- Kč. Nejvíce respondentů z pracovní pozice Technician by bylo ochotno přispívat až částku 1 000,- Kč měsíčně a pouze jeden pracovník více než 1 000,- Kč. Přehled odpovědí respondentů z této skupiny je zachycen taktéž v grafu 5.20.

Graf 5.20: Jste ochoten/ochotna se na Vašem vzdělávání finančně podílet?



Zdroj: Vlastní zpracování

Po shrnutí všech odpovědí na otázku č. 14 je jasné, že s rostoucí pracovní pozicí, roste i zájem se finančně podílet na vzdělávání a rozvoji. Tyto výsledky jsou logické, neboť, jak již bylo řečeno, každá pozice je jinak finančně ohodnocena a požadavky na danou pracovní pozici mají taktéž rostoucí charakter.

15) Využíváte znalosti a dovednosti získané v rámci vzdělávacího programu při výkonu Vaší práce?

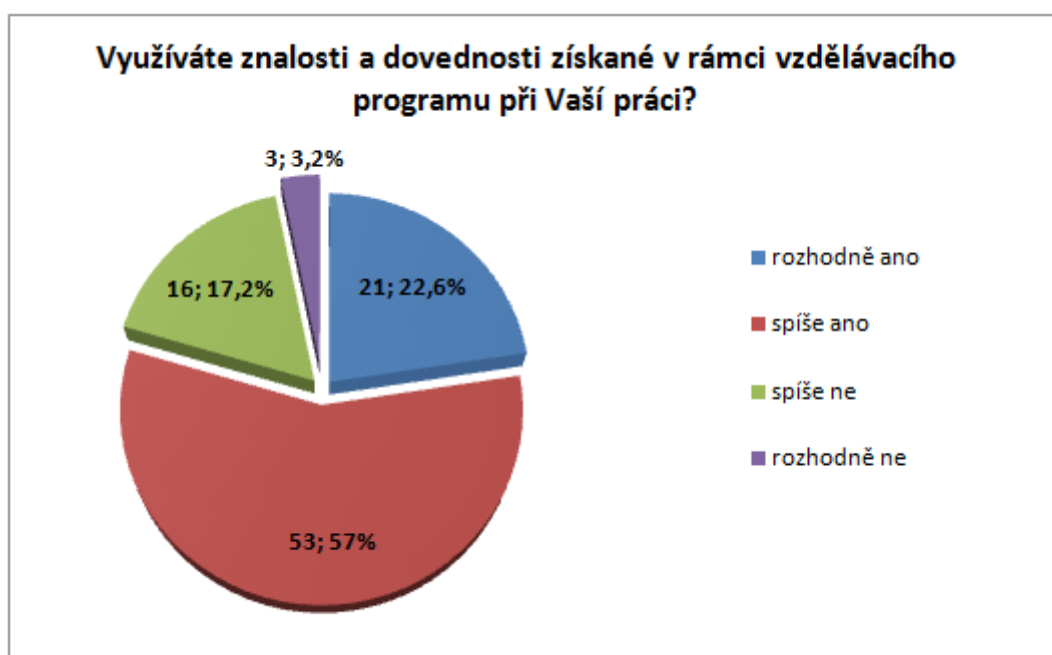
Otázka č. 15 by mohla být považována za klíčovou, neboť se zde projeví efektivita vzdělávacího systému organizace z pohledu samotného pracovníka, který vzdělávacími metodami prošel a které mu měly pomoci lépe zvládat plnění jeho pracovních úkolů a tím tak přispět k naplnění cílů společnosti.

Výsledky, které zachycuje graf 5.21, mohou být dle autora práce relativně uspokojující. Skoro 23 % respondentů uvedlo, že získané znalosti a dovednosti v rámci

vzdělávacího procesu rozhodně využívají i při svém pracovním výkonu. Necelých 57 % respondentů uvedlo, že nabyté znalosti a dovednosti sice při svém pracovním výkonu využívá, ale ne zcela.

Mezi respondenty se našlo 17,20 % pracovníků, kteří získané znalosti a dovednosti ve vzdělávacích programech při plnění pracovních úkolů spíše nevyužívají. Přibližně tři procenta respondentů pak uvedla, že získané znalosti a dovednosti z absolvovaných vzdělávacích programů nevyužívá vůbec. Zde se může jednat např. o pracovníky, kteří prošli vstupním školením např. BOZP, které nepovažují za důležité pro jejich pracovní výkon (i když by měli), nebo o pracovníky, kteří mohou být všeobecně nespokojeni se současným vzdělávacím systémem.

Graf 5.21: Využíváte znalosti a dovednosti získané v rámci vzdělávacího programu při výkonu Vaší práce?



Zdroj: Vlastní zpracování

16) Jsou po ukončení vzdělávání zjišťovány Vaše názory na vzdělávací programy, kterým jste prošel/prošla?

V teoretické části byl zmíněn pojem cyklus vzdělávání a rozvoje. Z čehož vyplývá, že se jedná o uzavřený a nikdy nekončící proces, který se neustále opakuje. Proto na každém konci vzdělávacího programu musí být zjišťováno, zdali tento program byl natolik efektivní, že pracovníka zaujal a přinesl kladné změny v jeho pracovních výsledcích. Z tohoto důvodu

byla respondentům položena otázka č. 16, kterou mělo být zjištěno, zdali je vůbec zjišťován názor pracovníka na konkrétní způsob vzdělávání, neboť právě pracovník může nejlépe posoudit, zdali čas strávený např. na školení byl účelný či naopak zbytečný. Výsledky jsou zaneseny do grafu 5.22.

Většina respondentů (87,10 %) uvedla, že jejich názory jsou po ukončení vzdělávání vždy zjišťovány. Necelých 10 % respondentů pak uvedlo, že jejich názory na danou vzdělávací metodu jsou zjišťovány méně často.

Na druhé straně se také objevili respondenti, kteří se se zjišťováním jejich názoru na konkrétní vzdělávací metodu téměř nesetkali (3,23 %).

Graf 5.22: Jsou po ukončení vzdělávání zjišťovány Vaše názory na vzdělávací programy, kterým jste prošel/prošla?



Zdroj: Vlastní zpracování

17) Máte nějaké návrhy pro zlepšení v oblasti vzdělávání a rozvoje ve Vaší společnosti?

Po vyhodnocení otázky č. 17 se ukázalo, že respondenti neradi vyplňují otevřené otázky. Na tuto otázku totiž odpovědělo pouhých 6,45 % respondentů. Jejich návrhy byly zaměřené na větší volnost při plánování jejich vzdělávání a rozvoje. Dále navrhovali, aby měli možnost si sami zvolit konkrétní vzdělávací metodu, neboť každý preferuje jiný typ vzdělání a jejich potřeby mohou být také odlišné. Objevily se zde také návrhy na rozšíření možností

vzdělávání i nad rámec pracovní náplně. Respondenti tak navazovali na svá přání se vzdělávat například v oblasti logistiky nebo kvality.

Jeden respondent se zde vyjádřil také k metodě outdoor training. Jednalo se o respondenta ze skupiny pracovníků Technician, který tuto metodu považuje za vhodnou pro zdokonalení práce v týmech a zvládání stresových situací.

18) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

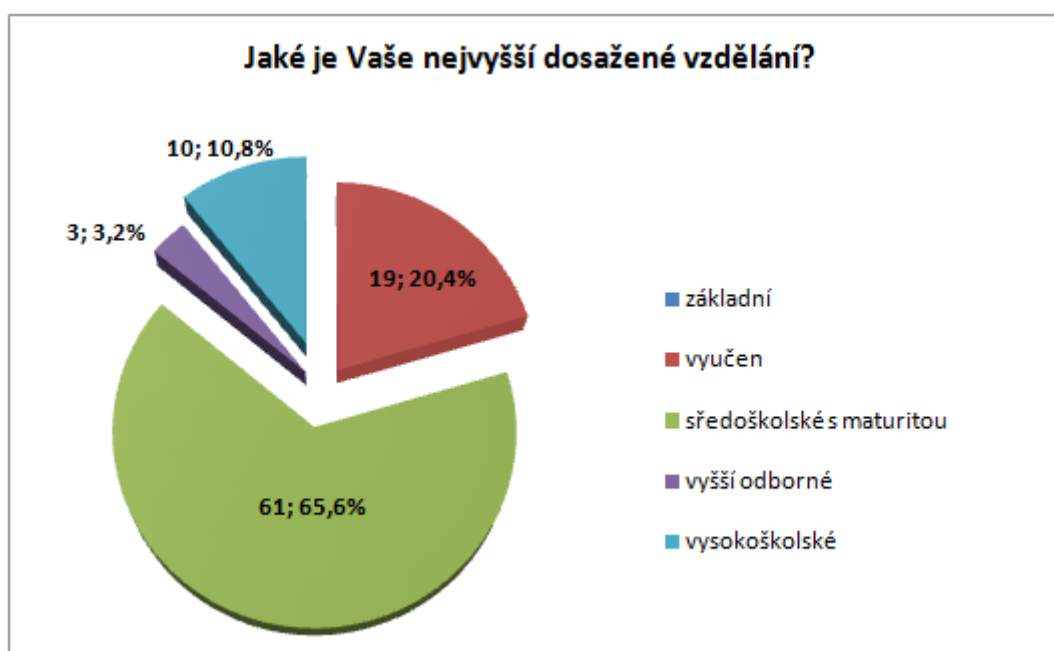
Respondenti odpovídali také na několik identifikačních otázek, které mohou nastínit představu o sociální a demografické struktuře zaměstnanců. Otázkou č. 18 bylo zjišťováno dosažené vzdělání. Výsledky odpovědí mohou nastínit obecné potřeby vzdělávání zaměstnanců. Každá pracovní pozice má své konkrétní požadavky na vzdělání, které s sebou přináší určité kvality a předpoklady v oborových a obecných znalostech u daného uchazeče. Tímto může společnost předejít zbytečně vynaloženým nákladům na vzdělávání u pracovníka, který nemá požadované vzdělání a který by musel být školen i v základních oblastech. V případě předem definovaného požadovaného stupně vzdělání, pak proti tomuto pracovníkovi stojí uchazeč, který již dosáhl požadovaného stupně vzdělání a disponuje předpokládanými základními znalostmi již při příchodu do organizace.

Dle výsledků dotazníku, které zachycuje i graf 5.23, se mezi respondenty nenachází žádný se základním vzděláním. Další méně početnou skupinou respondentů jsou pracovníci s vyšším odborným vzděláním (3,23 %) a s vysokoškolským vzděláním (10,75 %). Více početnou skupinou jsou respondenti se středoškolským vzděláním bez maturity, tedy vyučení (20,43 %) a se středoškolským vzděláním s maturitou (65,59 %).

Minimální požadavek na pozici Production Operator a na další pozice v oddělení Operation je středoškolské s maturitou. Ovšem praxe ukazuje, že se na těchto pracovních pozicích objevují i zaměstnanci s nižším či naopak s vyšším vzděláním. Zejména zaměstnanci s vyšším než středoškolským vzděláním mají pak větší možnost kariérního růstu, neboť některé pozice (mimo oddělení Operation) vyžadují právě tento stupeň vzdělání.

Jestliže jsou na danou pracovní pozici přijati pracovníci s nižším než požadovaným vzděláním, pak disponují takovými vlastnostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které předčí kvality uchazeče s požadovaným vzděláním.

Graf 5.23: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

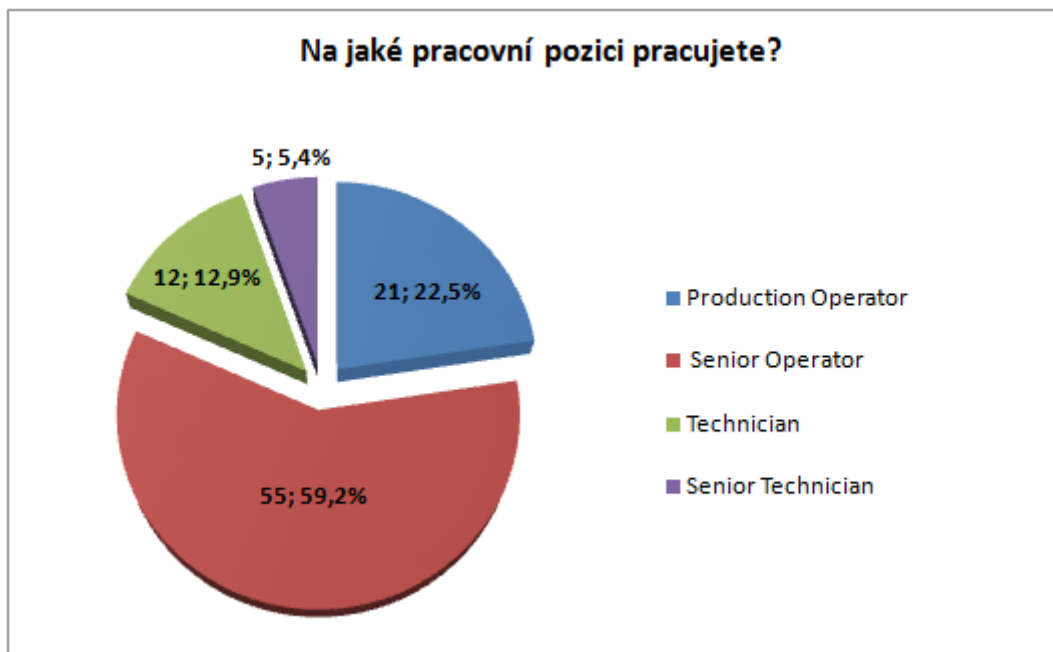


Zdroj: Vlastní zpracování

19) Na jaké pracovní pozici pracujete?

Tato identifikační otázka sloužila k rozdělení respondentů do skupin dle jejich pracovní pozice, neboť každá z nich má jiné požadavky a jiné finanční ohodnocení. Shrnutí odpovědí v některých otázkách v rámci celku (93 respondentů) by pak mohlo být zavádějící. Výsledky odpovědí na tuto otázku byly již zmíněny v textu výše a jsou zachyceny také v grafu 5.24.

Graf 5.24: Na jaké pracovní pozici pracujete?



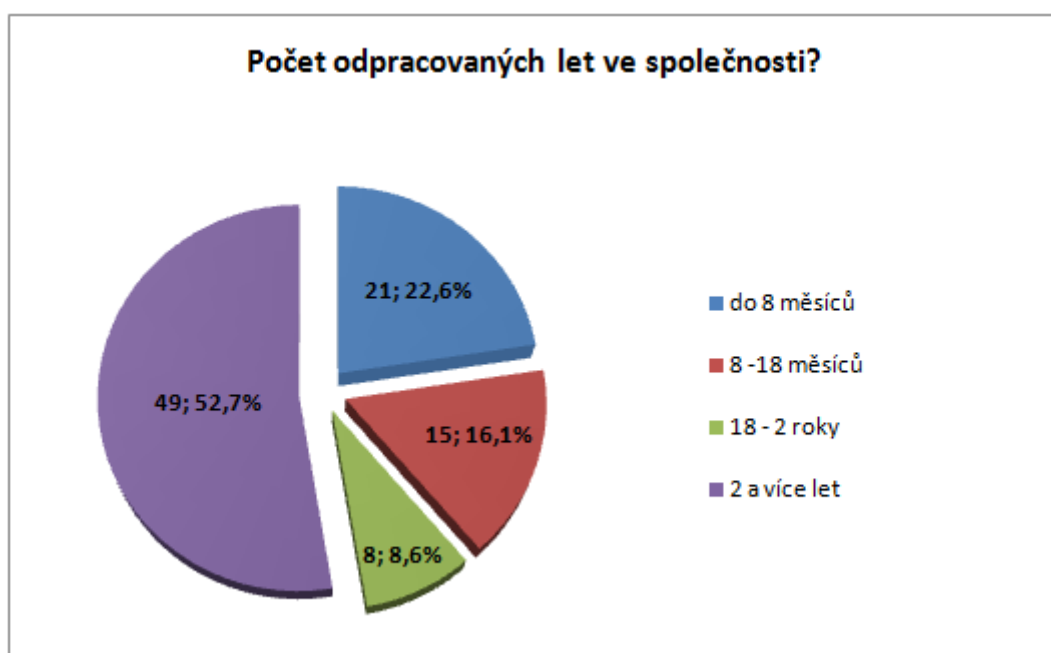
Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi respondenty se tedy nacházelo 21 pracujících na pozici Production Operator a 55 pracujících na pozici Senior Operator. Méně početnou skupinou pak byli pracovníci na pozici Technician, kterých bylo mezi respondenty 12 a dále pak na pozici Senior Technician, kterých bylo pouze 5.

20) Počet odpracovaných let ve společnosti?

I tato otázka se řadila mezi identifikační. Jejím cílem bylo zjistit možnou fluktuaci zaměstnanců, kterou by mohl odhalit např. velký počet respondentů pracujících ve společnosti méně než 8 měsíců. Odpovědi na tuto otázku mohly také odhalit kvality pracovníků na konkrétních pozicích. Ve spojení s předchozí otázkou by mohlo být totiž odhaleno, zdali ve společnosti pracují i zaměstnanci, kteří jsou na dané pozici déle, než je stanovená podmínka pro postup na pozici další. Výsledky zachycuje graf 5.25.

Graf 5.25: Počet odpracovaných let ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti je mezi respondenty 21 pracovníků, kteří ve společnosti pracují osm a méně měsíců. Tento počet odpovídá i počtu Production Operator pracovníků. Dále bylo mezi respondenty 15 pracovníků, kteří ve společnosti pracují více než 8 měsíců ale méně než 18 měsíců. Vzhledem k tomu, že respondentů pracujících na pozici Senior Operator bylo 55, je jasné, že se v této skupině respondentů nachází pracovníci, kteří stále nesplnili podmínky pro postup na další pozici Technician. Obdobné výsledky vyplývají i z počtu respondentů, kteří ve společnosti pracují 18 měsíců až 2 roky (takových bylo 8) a déle než dva roky (49 respondentů). Z těchto výsledků tedy vyplývá, že i na těchto pozicích (zejména na pozici Senior Operator a Technician) jsou zaměstnanci, kteří nesplnili požadavky pro postup na vyšší pracovní místo.

5.2.1. Shrnutí dotazníku

Z výsledků dotazníku vyplývá, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jak v zájmu zaměstnavatele, tak v zájmu zaměstnanců, jejichž největším motivačním faktorem je především kariérní růst spojený s vyšším mzdovým ohodnocením.

Z hlediska typu vzdělávání je mezi zaměstnanci nejoblíbenější neformální výměna informací na pracovišti a jednorázové vzdělávací akce. Naopak neoblíbeným typem

vzdělávání je samostudium. Mezi nejpreferovanější a zároveň nejčastěji absolvované vzdělávací metody patří zejména instruktáž při práci, asistování, rotace práce a dále potom přednášky, semináře a e-learning. Mezi méně často až vůbec nerealizované metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců patří simulace, hraní rolí, koučování a outdoor training.

Dále bylo z dotazníku zjištěno, že respondenti jsou téměř všichni dostatečně informováni o dostupných vzdělávacích a rozvojových aktivitách a metodách a že také vědí, na koho se mohou v případě potřeby jejich vzdělávání a rozvoje obrátit. Dále bylo zjištěno, že vybraná skupina respondentů z velké části využívá získané znalosti a dovednosti v rámci vzdělávacích programů při své práci.

Mezi respondenty se také našla početnější skupina těch, kteří by se rádi dále vzdělávali i nad rámec jejich pracovní náplně a to i mimo pracovní dobu. Řada z nich by byla dokonce ochotna se i finančně podílet na svém dalším vzdělávání a rozvoji. Velký zájem je především o cizí jazyky a oblast elektrotechniky. Pozadu však nezůstává ani informační technologie.

Na druhou stranu se ukázalo, že i když jsou ve většině případů na konci vzdělávacího programu zjišťovány názory účastníků na konkrétní vzdělávací aktivity, mohou se respondenti pouze z malé části podílet na plánování jejich osobního rozvoje a že současný plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je považován za spíše nevyhovující.

Z výše uvedených závěrů z dotazníku vyplynula řada silných stránek současného vzdělávacího systému ve společnosti HiTech, ale také řada jeho slabin a tedy i podnětů pro sestavení návrhů pro jeho zlepšení, kterým bude věnována následující kapitola.

6. Návrhy a doporučení

V této kapitole budou uvedeny jednotlivé návrhy na úpravu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti HiTech. K těmto návrhům autor práce dospěl jednak na základě provedeného dotazníkového šetření, a jednak na základě rozhovorů s Team Leaderem a HR Manager. Mezi jednotlivé návrhy patří zavedení plánu osobního rozvoje, úprava hodnocení vzdělávacích akcí, změna podmínek pro absolvování jazykových kurzů a úprava vzdělávání z hlediska použitých metod.

1. Zavedení plánu osobního rozvoje

Výsledky analýzy systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti odhalily velké nedostatky v oblasti plánování vzdělávání. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci současný plán vzdělávání a rozvoje považují za „spíše nevyhovující“. Dále zaměstnanci v dotazníku uvedli, že nemají možnost podílet se na plánování vzdělávání a rozvoje. To znamená, že si nemohou volit dle svých individuálních preferencí metody vzdělávání, či jednotlivé vzdělávací aktivity. Pozitivum je, že zaměstnanci mají zájem se vzdělávat a to i nad rámec jejich pracovní náplně, či pracovní doby. Většina zaměstnanců také uvádí, že je ochotna se na vzdělávání finančně podílet.

Jedním z možných řešení této situace by bylo zavedení plánu osobního rozvoje. V současné době ve společnosti existuje tzv. plán rozvoje, tento název je zavádějící a může vést k domněnce, že se jedná o jakousi podobu plánu osobního rozvoje. Ovšem více než plánem osobního rozvoje zaměstnanců je tento plán spíše hodnocením výkonu a plánem pracovní kariéry. V této podobě je dle autora práce nevyhovující a proto je nutné vytvořit nový plán osobního rozvoje.

Na sestavení plánu osobního rozvoje (formuláře) by se podíleli jak přímí nadřízení, tedy Team Leadeři, tak zaměstnanci HR oddělení. Plán osobního rozvoje by byl sjednán na dobu jednoho roku a při jeho samotné tvorbě by zaměstnanec spolupracoval s Team Leaderem. Role Team Leaderů, při tvorbě individuálních plánů osobního rozvoje je dle autora klíčová. Důvodem je, že Team Leader je v každodenním kontaktu se svými podřízenými, je seznámen s jejich výsledky práce, zná jednotlivé požadavky pro konkrétní pracovní pozice a zná jednotlivé vzdělávací aktivity, které je nutné absolvovat pro konkrétní pracovní pozice.

Při plánování osobního rozvoje by autor doporučil následující postup. Nejprve je nutné zjistit vzdělávací potřeby zaměstnanců, to znamená zjistit, co je pro ně důležité, co by chtěli

zlepšit nebo změnit, ve kterých oblastech by se chtěli zdokonalit, jaké dovednosti jim při výkonu jejich práce chybí, co konkrétně potřebují zlepšit, apod. Tyto potřeby je možno zjistit např. dotazníkem nebo strukturovaným rozhovorem.

Po tom, co jsou zjištěny vzdělávací potřeby zaměstnanců, následuje rozhovor Team Leadera s jednotlivými zaměstnanci. Při tomto rozhovoru Team Leader požaduje od každého zaměstnance, aby provedl sebehodnocení dosažených pracovních výsledků, posoudil své silné a slabé stránky atd. Hodnocení zaměstnance provádí také Team Leader, který zaměstnanci sdělí, jak ho hodnotí on sám, jak vnímá možnosti jeho dalšího rozvoje a jeho dalšího uplatnění z hlediska jeho potřeb ale i potřeb organizace, zváží možnosti jeho dalšího kariérního růstu.

Po těchto krocích následuje samotné sjednání individuálního plánu osobního rozvoje zaměstnance. Nejprve se ve spolupráci s Team Leaderem stanoví dlouhodobé cíle rozvoje zaměstnance, následně pak krátkodobé vzdělávací cíle a odpovídající jim vzdělávací aktivity. Plánování krátkodobých cílů se uskutečňuje na dobu jednoho roku a se zaměstnancem jsou již sjednány konkrétní vzdělávací aktivity, jsou stanoveny termíny těchto aktivit, rozsah vzdělávání a náklady. Zde je důležitá spolupráce zaměstnance a Team Leadera, kdy se Team Leader snaží vyhovět individuálním požadavkům každého zaměstnance a dle jeho preferencí zvolit optimální vzdělávací aktivitu a metodu. Navrhovaná podoba individuálního plánu osobního rozvoje, je uvedena v příloze 4.

2. Úprava hodnocení vzdělávacích akcí

Další prostor pro úpravy systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je v oblasti hodnocení vzdělávacích aktivit. Zaměstnanci v současné době provádí hodnocení prostřednictvím dotazníků a toto hodnocení se uskutečňuje bezprostředně po ukončení každé vzdělávací akce. Problém je ve formě dotazníků, které jsou příliš stručné a nehodnotí například použitelnost nabitých znalostí a vědomostí při běžném výkonu práce. Dále se autor domnívá, že by hodnocení nemělo probíhat pouze bezprostředně po skončení vzdělávací akce, ale také s odstupem času.

Z toho důvodu autor navrhuje následující doporučení. Hodnocení vzdělávacích akcí bude probíhat ve dvou fázích. První fáze hodnocení proběhne do 7 pracovních dnů po ukončení vzdělávací akce. V roli hodnotitele je v tomto případě pouze vzdělávaný zaměstnanec. V této fázi zaměstnanec hodnotí absolvovanou vzdělávací akci z hlediska

spokojenosti s jejím obsahem, s lektorem, organizačního zajištění, dále provádí sebehodnocení.

V druhé fázi bude hodnocen efekt vzdělávání, kdy bude hodnocení vzdělávací akce provedeno až s delším časovým odstupem od skončení vzdělávací akce. Definování přesného časového intervalu hodnocení je složitější. Posouzení efektu vzdělávací akce a tedy i možnosti provést hodnocení je u každé vzdělávací akce individuální. Proto v těchto případech o tom, kdy bude druhá fáze hodnocení realizována, rozhodne Team Leader. Hodnocení provádí jak zaměstnanec, tak přímý nadřízený (Team Leader). Team Leader bude posuzovat, zda došlo k změně pracovních výsledků, chování zaměstnance a jaké nové dovednosti a znalosti uplatil při své práci. Navrhované vzorové formuláře pro hodnocení vzdělávacích akcí jsou uvedeny v příloze 5a v příloze 6.

Poznatky získané z hodnocení vzdělávacích akcí budou následně použity při tvorbě plánů osobního rozvoje.

3. Změna podmínek pro absolvování jazykových kurzů

V současné době mají zaměstnanci možnost se bezplatně vzdělávat v oblasti cizích jazyků. Výuku jazyků zabezpečuje externí společnost Top Language Centre a jazykové kurzy zaměstnanci absolvují ve svém volnu. To, že zaměstnavatel nabízí zaměstnancům možnost účastnit se těchto kurzů, považuje autor práce za pozitivum. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 51 % respondentů, kteří mají zájem se vzdělávat i nad rámec své pracovní náplně, se chtějí vzdělávat právě v oblasti cizích jazyků. Problém je však v nepříliš hospodárně nastavených pravidlech, které určují, za jakých podmínek mohou zaměstnanci tyto kurzy navštěvovat. Současně jedinými kritérii jsou, aby zaměstnanec ve společnosti působil delší dobu než 3 měsíce a aby jeho docházka na těchto kurzech byla minimálně 80%. Pokud zaměstnanec tyto dva požadavky splňuje, záleží pouze na něm, jak dlouho bude kurzy navštěvovat. Sledování pouze toho kritéria, je dle autorova názoru nedostačující a nevhodné, neboť efekt z vzdělávací akce může být zanedbatelný. Z tohoto důvodu navrhuje, aby ke stávajícím podmínkám, byly ještě zavedeny testy, které by zaměstnanci absolvovali před vstupem do kurzu a následně po uplynutí určité doby (běžná délka kurzu je 6 měsíců). Toto řešení jednak zajistí, aby byla výuka adekvátní k dosavadním znalostem zaměstnanců (na základě vstupního testu by byla zjištěna jazyková úroveň zaměstnance), ale také zjistí, k jakým změnám v úrovni znalostí cizích jazyků u zaměstnanců došlo (to by bylo zjištěno testem po ukončení kurzu).

Pokud by zaměstnanec na základě výstupního testu neprokázal potřebné znalosti, ztratil by nárok na bezplatné vzdělávání anebo by se musel spolupodílet na financování těchto kurzů, pokud by jeho zájem o tento benefit i nadále přetrvával.

4. Úprava vzdělávání z hlediska použitých metod

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci nejvíce preferují při vzdělávání metody instruktáž při práci, asistování, rotaci práce, e-learning a outdoor training. S prvními třemi jmenovanými se běžně setkávají, avšak množství vzdělávacích aktivit, které zaměstnanci absolvují formou e-learningu je nízké. Přitom tato metoda má své značné výhody jako je například úspora nákladů, dostupnost, možnosti samostudia, časová a prostorová flexibilita. Jedním z dalších doporučení je tedy zavedení intenzivnějšího vzdělávání formou e-learningu. Vzdělávání touto metodou by mohlo mít například podobu simulace oprav jednotlivých výrobků. Zaměstnanec by v takovém případě prováděl opravu virtuálně za pomoci softwaru. Tato metoda oprav zařízení je v současné době populární a to například v automobilovém průmyslu.

Druhé doporučení se týká zavedení metody outdoor trainingu. Tato metoda byla u zaměstnanců jedna z nejpreferovanějších. Paradoxem je, že ke vzdělávání zaměstnanců v organizaci touto metodou nedochází. Obliba této metody u zaměstnanců s největší pravděpodobností plyne v možnosti zábavy s jistou „přidanou hodnotou“. Přidanou hodnotou v tomto případě může být např. osvojení si nových pracovních postupů, objevení svých schopností, navázání nových kontaktů atd. Úskalí této metody spočívá v tom, že není vhodná pro realizaci všech vzdělávacích akcí a také není vhodná pro zaměstnance na všech pracovních pozicích. Tato metoda by byla doporučena především pro zaměstnance působící na pracovní pozici Senior Technician, což jsou technicko-hospodářští zaměstnanci. Jako vhodný typ metody outdoor trainingu by byl zvolen Teamwork.

Teamwork představuje jeden z nejkompexnější typů outdoor trainingu, který za pomoci různých typů her, případových studií a skupinových diskuzí usiluje především o zvýšení výkonnosti daného týmu.

Pokud by organizace tuto vzdělávací metodu vyhodnotila jako přínosnou a pokud by měla dostatek finančních prostředků určených na vzdělávání, mohla by přistoupit i k vzdělávání ostatních zaměstnanců. To znamená zaměstnanců působících na dělnických pozicích Production Operator, Operator a Technician. V takovém případě by bylo nutné upravit formu této metody, která by mohla mít podobu např. Outdoor fun, tedy akce, která

prostřednictvím zábavy, nevšedního zážitku, vede k zlepšení vztahů a komunikace na pracovišti.

Realizace vzdělávání formou outdoor trainingu by byla svěřena specializované agentuře, vzdělávání by tedy probíhalo externě. Náklady spojené s tímto vzděláváním jsou sice vyšší, ale momentální personální ani materiální kapacity společnosti HiTech neumožňují vzdělávat své zaměstnance přímo na pracovišti.

Celkové náklady spojené se vzděláváním zaměstnanců metodou outdoor trainingu jsou dle předběžné kalkulace vyčísleny v případě Teamworku na 27 600,- Kč (tato cena zahrnuje celodenní program, občerstvení a cestovné pro 16 lidí). V případě Outdoor fun jsou tyto náklady bezmála 110 000,- Kč (kalkulace zahrnuje aktivity pro 281 zaměstnanců, tedy pro zbývající zaměstnance oddělení Operation). Výše těchto nákladů se odvíjí od zvoleného typu akce Outdoor fun, ale také od délky jejího trvání. Uvedená kalkulace je sestavena pro jednodenní akci Outdoor fun (sportovní den) v délce trvání 4 hodin.

Závěr

Efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců může zajistit, že pro společnost budou pracovat spokojení zaměstnanci s požadovanou kvalitou, smyslem pro týmovou práci a budou chtít dosáhnout nejlepších výsledků. Aby však mohlo být takového stavu dosaženo, je nutné začít u samotného plánování systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, který správně nadefinuje potřeby zaměstnanců a společnosti v oblasti vzdělávání, vhodné metody vzdělávání a rozvoje a možnosti vyhodnocování procesu vzdělávání.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci, na základě zjištěných poznatků vyhodnotit jeho efektivitu a navrhnout případná opatření, resp. změny pro zlepšení současného systému vzdělávání a rozvoje.

Pro analýzu současného systému vzdělávání bylo nutné nejprve rozebrat základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a dále z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, především jeho podstatu, význam a důležitost, včetně jeho návaznosti na podnikatelskou strategii. Nemalá pozornost byla také věnována pětiúrovňovému cyklu podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ve kterém byla vysvětlena důležitost jednotlivých kroků ve všech fázích vzdělávacího cyklu.

Na základě poznatků získaných v teoretické části pak byla provedena analýza současného systému vzdělávání ve vybrané společnosti. Tento systém byl s pomocí personálního pracovníka a interní dokumentace podrobně popsán ve všech pěti fázích cyklu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V druhé řadě bylo provedeno dotazníkové šetření, kterým byl zjišťován názor zaměstnanců, kteří vzdělávacími programy prochází, na současný systém vzdělávání a rozvoje.

Z analýzy podnikového systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti vyplynuly jeho silné a slabé stránky. Autor pak na základě získaných informací v teoretické části a dále pak na základě informací získaných z analýzy systému vzdělávání a rozvoje navrhl doporučení, která byla zaměřena především na hodnocení vzdělávacích akcí, plán osobního rozvoje zaměstnanců, podmínky pro absolvování jazykových kurzů a v neposlední řadě na použité metody vzdělávání.

Tyto návrhy by měly společnosti pomoci zlepšit současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zvýšit jeho efektivitu a spokojenost jak na straně společnosti, tak na straně jejich zaměstnanců.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management*. 10th edition. London: Kogan Page 2006, 982 s. ISBN 9780749446314.
- [2] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-33985-4.
- [8] HAYTHORNTHWAITE, Caroline a ANDREWS, Richard. *E-learning Theory and Practice*. London: Sage, 2011. 262 s. ISBN 978-1-84920-470-5.
- [9] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [10] KIERNAN, Matthew. *Inovuj nebo nepřežiješ! Zásady strategického řízení pro 21. století*. Praha: Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80 – 85943 – 56 – 5.
- [11] KISLINGEROVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [13] LANG, Helmut. *Management – trendy a teorie*. Praha: C.H. Beck, 2007. 292 s. ISBN 978-7179-683-1.
- [14] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

- [15] MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál – měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6.
- [16] STEWART, L. Greg a Kenneth G. BROWN. *Human Resource Management*. 2nd edition. Chichester: Wiley, 2011. 624 s. ISBN 978-04-705-3049-8.
- [17] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [18] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2009. 172 s. ISBN 978-80-247-0405-6.
- [19] VODÁK A KUCHARÍKOVÁ, Josef a Alžběta KUCHARÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internet

- [20] CODEWARE. *Mobilní terminály*. [online]. Codeware [28. 2. 2015]. Dostupné z: http://eshop.codeware.cz/items/mobilni-terminaly_3423232/
- [21] COMBITRADING. *Průmyslové snímače*. [online]. Combitrading [28. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.combitrading.cz/nabizime/produkty/prumyslove-snimace/motorola-ds3508.html>
- [22] DIGITALTRENDS. *Router access point reviews*. [online]. Digitaltrends [28. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.digitaltrends.com/router-access-point-reviews/asus-rt-n16-review/>
- [23] MOTOROLASOLUTIONS. *Business Product and Services*. [online]. Motorolasolutions [28. 2. 2015]. Dostupné z: http://www.motorolasolutions.com/US-EN/Business+Product+and+Services/RFID/RFID+Readers/FX9500_US-EN

Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
cca	Přibližně
HR	Human Resource (Lidské zdroje)
IT	Information Technology (Informační technologie)
PC	Personal Computer (Osobní počítač)

Seznam obrázků

Obrázek 3.1: Složky intelektuálního kapitálu	11
Obrázek 3.2: Aktivita řízení lidských zdrojů	16
Obrázek 3.3: Strategický přístup k firemnímu vzdělávání	19
Obrázek 3.4: Ledovcová bilance	23
Obrázek 3.5: Metody zjišťování vzdělávacích potřeb	28
Obrázek 3.6: Kickpatrickův/Phillipsův model hodnocení	40
Obrázek 3.7: Metodika ROI	43
Obrázek 4.1: Struktura oddělení Operation	45

Seznam tabulek

Tabulka 5.1: Role lektorů při realizaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	51
--------------------------------------------------------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 4.1: Nejvyšší dosažené vzdělání	46
Graf 4.2: Struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví	46
Graf 5.1: Je vzdělávání a rozvoj ve Vašem zájmu i v zájmu Vašeho zaměstnavatele?	55
Graf 5.2: Které z uvedených faktorů Vás nejvíce a které naopak nejméně motivují ke vzdělávání a rozvoji?	56
Graf 5.3: Existují i jiné faktory, které Vás motivují ke vzdělávání a rozvoji?	57
Graf 5.4: Jak byste ohodnotil/a současný plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?	58
Graf 5.5: Jakému typu vzdělávání dáváte přednost?	59
Graf 5.6: S jakými vzdělávacími metodami jste se na svém současném pracovišti setkal/a na pozici Production Operator?	60
Graf 5.7: S jakými vzdělávacími metodami jste se na svém současném pracovišti setkal/a na pozici Senior Operator?	61
Graf 5.8: S jakými vzdělávacími metodami jste se na svém současném pracovišti setkal/a na pozici Technician?	62
Graf 5.9: S jakými vzdělávacími metodami jste se na svém současném pracovišti setkal/a na pozici Senior Technician?	63
Graf 5.10: Které z níže uvedených metod preferujete? (pozice Production Operator)	64
Graf 5.11: Které z níže uvedených metod preferujete? (pozice Senior Operator)	65


Graf 5.12: Které z níže uvedených metod preferujete? (pozice Technician).....	66
Graf 5.13: Které z níže uvedených metod preferujete? (pozice Technician).....	67
Graf 5.14: Jste dostatečně informován/a o dostupných vzdělávacích programech?	68
Graf 5.15: Víte, na koho se můžete obrátit v případě potřeby vzdělávání?	69
Graf 5.16: Máte možnost se podílet při plánování Vašeho vzdělávání v organizaci?	70
Graf 5.17: Měl/a byste zájem se vzdělávat i nad rámec Vaší pracovní náplně?	71
Graf 5.18: Jestliže máte zájem se vzdělávat i nad rámec Vaší pracovní náplně, uveďte ve kterých oblastech?	72
Graf 5.19: Měl/a byste zájem se profesně vzdělávat i mimo Vaší pracovní dobu?	73
Graf 5.20: Jste ochoten/ochotna se na Vašem vzdělávání finančně podílet?	75
Graf 5.21: Využíváte znalosti a dovednosti získané v rámci vzdělávacího programu při výkonu Vaší práce?	76
Graf 5.22: Jsou po ukončení vzdělávání zjišťovány Vaše názory na vzdělávací programy, kterým jste prošel/prošla?.....	77
Graf 5.23: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	79
Graf 5.24: Na jaké pracovní pozici pracujete?	80
Graf 5.25: Počet odpracovaných let ve společnosti	81

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домі́, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2015



Jan Budiš

Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura

Příloha 2: Dotazník

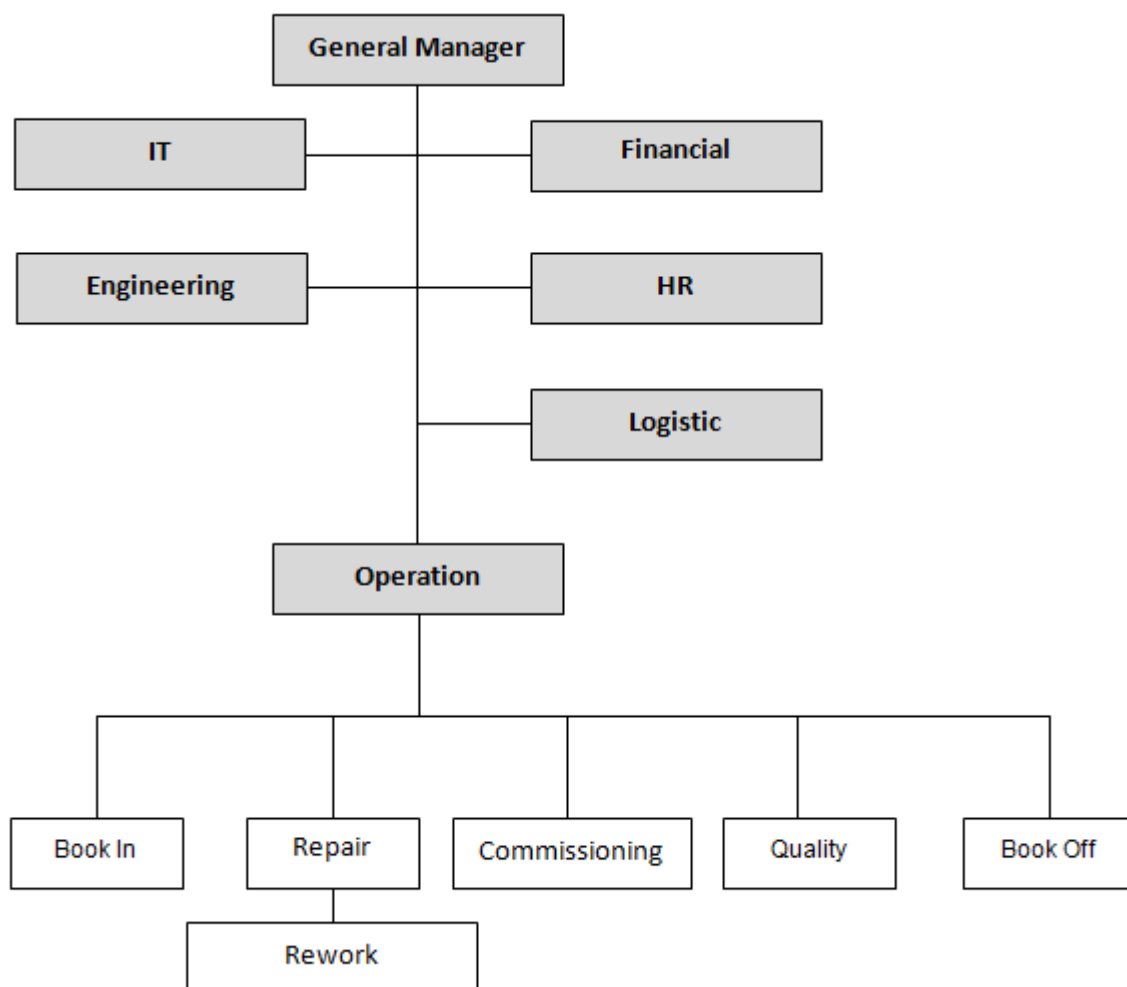
Příloha 3: Vyhodnocení dotazníku z hlediska identifikačních otázek

Příloha 4: Plán osobního rozvoje

Příloha 5: Hodnocení vzdělávací akce

Příloha 6: Hodnocení efektu účasti na vzdělávací akci

Příloha 1: Organizační struktura



Zdroj: Interní

Příloha 2: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění krátkého dotazníku. Účelem tohoto dotazníku je analyzovat úroveň vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Vaší organizaci. Dále bych Vás chtěl ujistit, že dotazník je zcela anonymní a výsledky z dotazníkového šetření budou použity pouze pro účely mé diplomové práce.

Dotazník se skládá z 21 otázek a jeho vyplnění Vám nezabere více než 5 minut. U každé otázky, pokud není uvedeno jinak, zaškrtněte pouze jednu odpověď.

Předem bych Vám chtěl poděkovat za Vaši ochotu a čas, který jste věnovali k vyplnění mého dotazníku.

Jan Budiš

Student Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava

1) Je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve Vašem zájmu i v zájmu Vašeho zaměstnavatele?

- a) rozhodně ano
- b) spíše v mém zájmu
- c) spíše v zájmu zaměstnavatele
- d) rozhodně ne

2) Které z uvedených faktorů Vás nejvíce a které naopak nejméně motivují ke vzdělávání a rozvoji? (přiřaďte jednotlivým faktorům číslo od 1-5 podle stupně důležitosti – 1 nejméně důležitý, 5 – nejvíce důležitý)

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| a) kariérní růst | <input type="checkbox"/> |
| b) vyšší mzdové ohodnocení | <input type="checkbox"/> |
| c) zlepšení pracovních výsledků | <input type="checkbox"/> |
| d) zlepšení postavení v týmu | <input type="checkbox"/> |
| e) seberealizace | <input type="checkbox"/> |

3) Existují i jiné faktory, které Vás motivují ke vzdělávání a rozvoji?

- a) ne
- b) ano, uveďte

.....
.....

4) Jak byste ohodnotil/a současný plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

- a) vyhovující
- b) spíše vyhovující
- c) spíše nevyhovující
- d) nevyhovující

5) Jakému typu vzdělávání dáváte přednost? (přiřad'te jednotlivým typům vzdělávání číslo od 1-4 podle stupně důležitosti – 1 nejméně preferovaný, 4 – nejvíce preferovaný)

- a) systematické dlouhodobé vzdělávání
- b) jednorázové vzdělávací akce
- c) neformální výměna informací a poznatků na pracovišti
- d) samostudium

☐
☐
☐
☐

6) S jakými vzdělávacími metodami jste se na svém současném pracovišti setkal/a? (možno označit i více odpovědí)

- a) instruktáž při práci (*pozorování a napodobování zkušenějšího pracovníka při plnění úkolu*)
- b) asistování (*asistování zkušenějšímu kolegovi při plnění úkolů s rostoucí mírou samostatnosti*)
- c) rotace práce (*plnění úkolů na různých pracovištích*)
- d) přednáška (*předávání informací a nových teoretických znalostí*)
- e) seminář (*předávání informací a nových teoretických znalostí s možností diskuze*)
- f) e – learning (*vzdělávání pomocí počítačů*)
- g) pracovní porady (*řešení aktuální situace na pracovišti i v organizaci*)
- h) outdoor training (*učení se hrou či pohybovými aktivitami*)
- i) simulace (*řešení běžné pracovní situace, kdy účastníci obdrží podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí*)
- j) hraní rolí (*modelování situací, kdy účastníci berou na sebe role postav do nich zapojených*)
- k) koučování (*zaměstnanec má přiděleného kouče, který vede jeho vzdělávání, jedná se o dlouhodobější dohled a podporu poskytovanou koučem*)

7) Které z níže uvedených metod vzdělávání preferujete?

- a) instruktáž při práci (*pozorování a napodobování zkušenějšího pracovníka při plnění úkolu*)
- b) asistování (*asistování zkušenějšímu kolegovi při plnění úkolů s rostoucí mírou samostatnosti*)
- c) rotace práce (*plnění úkolů na různých pracovištích*)
- d) přednáška (*předávání informací a nových teoretických znalostí*)
- e) seminář (*předávání informací a nových teoretických znalostí s možností diskuze*)

- f) e – learning (*vzdělávání pomocí počítačů*)
- g) pracovní porady (*řešení aktuální situace na pracovišti i v organizaci*)
- h) outdoor training (*učení se hrou či pohybovými aktivitami*)
- i) simulace (*řešení běžné pracovní situace, kdy účastníci obdrží podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí*)
- j) hraní rolí (*modelování situací, kdy účastníci berou na sebe role postav do nich zapojených*)
- k) koučování (*zaměstnanec má přiděleného kouče, který dlouhodobě vede proces jeho vzdělávání*)

8) Jste dostatečně informován/a o dostupných vzdělávacích programech?

- a) ano, jsem dostatečně informován o všech možnostech vzdělávání
- b) vím pouze o některých
- c) nevím, jaké jsou možnosti vzdělávání
- d) nedokážu posoudit

9) Víte, na koho se můžete obrátit v případě potřeby vzdělávání?

- a) ano
- b) ne

10) Máte možnost se podílet při plánování Vašeho vzdělávání v organizaci? (např. výběr metody, výběr jednotlivých vzdělávacích aktivit)

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

11) Měl/a byste zájem se vzdělávat i nad rámec Vaší pracovní náplně?

- a) ano
- b) ne

12) Jestliže máte zájem se vzdělávat i nad rámec Vaší pracovní náplně, uveďte ve kterých oblastech? (maximálně dvě odpovědi). V opačném případě přejděte, prosím, na otázku č. 13.

- a) cizí jazyky
- b) informační technologie
- c) elektrotechnika
- d) jiné – uveďte

.....

13) Měl/a byste zájem se profesně vzdělávat i mimo Vaši pracovní dobu?

- a) ano
- b) ne

14) Jste ochoten/ochotna se na Vašem vzdělávání finančně podílet?

- a) ne
- b) ano, do výše 100 Kč/měsíčně
- c) ano, do výše 500 Kč/měsíčně
- d) ano, do výše 1 000 Kč/měsíčně
- e) ano, více než 1 000 Kč/měsíčně

15) Využíváte znalosti a dovednosti získané v rámci vzdělávacího programu při výkonu Vaší práce?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

16) Jsou po ukončení vzdělávání zjišťovány Vaše názory na vzdělávací programy, kterými jste prošel/prošla?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

17) Máte nějaké návrhy pro zlepšení v oblasti vzdělávání a rozvoje ve Vaší společnosti?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

18) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) vyučen
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

19) Na jaké pracovní pozici pracujete?

- a) Production Operator
- b) Senior Operator
- c) Technician
- d) Senior Technician

20) Počet odpracovaných let ve společnosti?

- a) do 8 měsíců
- b) 8 – 18 měsíců
- c) 18 měsíců – 2 roky
- d) 2 a více let

Příloha 3: Vyhodnocení dotazníku z hlediska identifikačních otázek

číslo otázky	18.	základní	vyučen	středoškolské	vyšší odborné	vysokoškolské
1	rozhodně ano	0	11	51	2	1
	spíše v mém zájmu	0	3	8	1	7
	spíše v zájmu	0	3	1	0	2
	rozhodně ne	0	2	1	0	0
3	ano	0	1	1	0	0
	ne	0	18	60	3	10
4	vyhovující	0	11	51	2	1
	spíše vyhovující	0	3	8	1	7
	spíše nevhovující	0	3	1	0	2
	nevhovující	0	2	1	0	0
6. Production Operator	instruktáž	0	8	12	0	0
	asistování	0	7	12	0	0
	rotace práce	0	1	2	0	0
	přednášky	0	6	13	0	0
	semináře	0	0	2	0	0
	e-learning	0	4	13	0	0
	pracovní porady	0	0	0	0	0
	outdoor training	0	0	0	0	0
	simulace	0	0	1	0	0
	hraní rolí	0	0	0	0	0
	koučování	0	0	0	0	0
6. Senior Operator	instruktáž	0	10	32	1	7
	asistování	0	9	37	1	5
	rotace práce	0	5	16	1	4
	přednášky	0	10	37	1	6
	semináře	0	2	3	1	7
	e-learning	0	8	36	1	7
	pracovní porady	0	0	1	4	2
	outdoor training	0	0	0	0	0
	simulace	0	0	2	0	1
	hraní rolí	0	0	0	1	1
	koučování	0	0	0	0	1
6. Technician	instruktáž	0	1	7	1	2
	asistování	0	1	8	1	2
	rotace práce	0	1	7	1	2
	přednášky	0	1	6	1	2
	semináře	0	1	2	1	2
	e-learning	0	1	5	1	2
	pracovní porady	0	0	0	1	2
	outdoor training	0	0	0	0	0
	simulace	0	0	0	0	1
	hraní rolí	0	0	0	0	0
	koučování	0	0	1	1	0
6. Senior Technician	instruktáž	0	0	3	1	1
	asistování	0	0	2	1	1
	rotace práce	0	0	3	1	1
	přednášky	0	0	3	1	1
	semináře	0	0	1	0	0
	e-learning	0	0	2	1	1
	pracovní porady	0	0	2	1	1
	outdoor training	0	0	0	0	0
	simulace	0	0	2	1	1
	hraní rolí	0	0	3	1	1
	koučování	0	0	1	1	1

číslo otázky	18.	základní	vyučen	středoškolské	vyšší odborné	vysokoškolské
7. Production Operator	instruktáž	0	7	12	0	0
	asistování	0	8	12	0	0
	rotace práce	0	2	3	0	0
	přednášky	0	4	2	0	0
	semináře	0	0	1	0	0
	e-learning	0	6	11	0	0
	pracovní porady	0	0	0	0	0
	outdoor training	0	2	10	0	0
	simulace	0	1	3	0	0
	hraní rolí	0	0	7	0	0
	koučování	0	0	0	0	0
7. Senior Operator	instruktáž	0	8	35	1	7
	asistování	0	5	37	1	6
	rotace práce	0	5	28	1	4
	přednášky	0	4	6	0	2
	semináře	0	4	11	0	3
	e-learning	0	8	36	1	7
	pracovní porady	0	3	6	0	0
	outdoor training	0	4	19	1	5
	simulace	0	0	1	0	1
	hraní rolí	0	0	0	2	1
	koučování	0	0	0	1	0
7. Technician	instruktáž	0	1	6	1	2
	asistování	0	1	8	1	1
	rotace práce	0	1	6	1	2
	přednášky	0	0	3	1	0
	semináře	0	0	5	0	1
	e-learning	0	1	6	1	2
	pracovní porady	0	2	1	0	2
	outdoor training	0	1	6	0	1
	simulace	0	0	0	1	0
	hraní rolí	0	0	0	0	0
	koučování	0	0	0	0	1
7. Senior Technician	instruktáž	0	0	1	0	1
	asistování	0	0	3	0	0
	rotace práce	0	0	2	1	1
	přednášky	0	0	0	0	0
	semináře	0	0	0	1	0
	e-learning	0	0	3	1	1
	pracovní porady	0	0	0	0	0
	outdoor training	0	0	2	1	0
	simulace	0	0	3	0	0
	hraní rolí	0	0	1	0	1
	koučování	0	0	2	0	1
8	ano, jsem	0	12	25	0	1
	vím pouze o	0	3	22	2	2
	nevím	0	2	0	1	0
	nedokážu posoudit	0	2	14	0	7
9	ano	0	18	60	3	10
	ne	0	1	1	0	0
10	rozhodně ano	0	1	2	1	0
	spíše ano	0	2	2	2	0
	spíše ne	0	1	43	0	1
	rozhodně ne	0	0	14	0	9

číslo otázky	18.	základní	vyučen	středoškolské	vyšší odborné	vysokoškolské
11	ano	0	11	42	3	8
	ne	0	8	19	0	2
12	cizí jazyky	0	16	14	0	3
	informační	0	0	13	0	3
	elektrotechnika	0	0	23	1	3
	jiné	0	1	0	1	1
13	ano	0	7	39	1	10
	ne	0	12	22	2	0
14. Production Operator	ne	0	6	10	0	0
	ano, do 100 Kč/měsíc	0	2	2	0	0
	ano, do 500 Kč/měsíc	0	0	1	0	0
	ano, do 1 000	0	0	0	0	0
	ano, více než 1 000	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
14. Senior Operator	ne	0	0	17	0	1
	ano, do 100 Kč/měsíc	0	3	9	0	1
	ano, do 500 Kč/měsíc	0	7	8	1	5
	ano, do 1 000	0	0	3	0	0
	ano, více než 1 000	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
14. Technician	ne	0	0	1	0	1
	ano, do 100 Kč/měsíc	0	0	0	1	0
	ano, do 500 Kč/měsíc	0	1	3	0	1
	ano, do 1 000	0	0	3	0	0
	ano, více než 1 000	0	0	1	0	0
		0	0	0	0	0
14. Senior Technician	ne	0	0	0	0	0
	ano, do 100 Kč/měsíc	0	0	0	0	0
	ano, do 500 Kč/měsíc	0	0	1	0	0
	ano, do 1 000	0	0	1	1	1
	ano, více než 1 000	0	0	1	0	0
		0	0	0	0	0
15	rozhodně ano	0	5	14	0	2
	spíše ano	0	12	34	2	5
	spíše ne	0	2	11	1	2
	rozhodně ne	0	0	2	0	1
16	rozhodně ano	0	18	56	0	7
	spíše ano	0	1	3	2	3
	spíše ne	0	0	2	1	0
	rozhodně ne	0	0	0	0	0
Kombinace profese a vzdělání	Production Operator	0	8	13	0	0
	Senior Operator	0	10	37	1	7
	Technician	0	1	8	1	2
	Senior Technician	0	0	3	1	1
Kombinace počet let praxe a vzdělání	do 8 měsíců	0	0	17	0	4
	8 - 18 měsíců	0	4	4	2	5
	1,5 - 2 roky	0	5	2	0	1
	2 a více let	0	10	38	1	0

číslo otázky	18	stupeň důležitosti	základní	vyučen	středoškolské	vyšší odborné	vysokoškolské
2	kariérní růst	1	0	0	0	0	0
		2	0	0	0	0	0
		3	0	6	4	0	2
		4	0	8	54	2	4
		5	0	5	3	1	4
	vyšší mzdové ohodnocení	1	0	0	0	0	0
		2	0	0	0	0	0
		3	0	0	0	0	0
		4	0	7	4	1	6
		5	0	12	57	2	4
	zlepšení pracovních výsledků	1	0	2	17	0	4
		2	0	11	40	2	6
		3	0	5	4	1	0
		4	0	1	0	0	0
		5	0	0	0	0	0
	zlepšení postavení v týmu	1	0	14	41	3	6
		2	0	3	14	0	2
		3	0	0	2	0	0
		4	0	0	3	0	0
		5	0	2	1	0	2
	seberealizace	1	0	3	3	0	0
		2	0	5	7	1	2
		3	0	8	51	2	8
		4	0	3	0	0	0
		5	0	0	0	0	0
5	samostudium	1	0	13	38	1	6
		2	0	6	18	0	0
		3	0	0	0	2	0
		4	0	0	5	0	4
	neformální výměna informací na pracovišti	1	0	0	2	0	0
		2	0	0	0	1	1
		3	0	0	3	0	8
		4	0	19	56	2	1
	jednorázové vzdělávací akce	1	0	4	2	0	2
		2	0	0	1	2	5
		3	0	15	58	0	1
		4	0	0	0	1	2
	systematické dlouhodobé vzdělávání	1	0	2	19	2	2
		2	0	13	42	0	4
		3	0	4	0	1	1
		4	0	0	0	0	3

číslo otázky	19.	Production	Senior	Technician	Senior
1	rozhodně ano	12	42	10	1
	spíše v mém zájmu	4	9	2	4
	spíše v zájmu	5	1	0	0
	rozhodně ne	0	3	0	0
3	ano	1	1	0	0
	ne	2	54	12	5
4	vyhovující	15	4	2	0
	spíše vyhovující	6	23	8	5
	spíše nevyhovující	0	23	1	0
	nevyhovující	0	5	1	0
8	ano, jsem	0	33	5	0
	vím pouze o	19	5	1	4
	nevím	1	2	0	0
	nedokážu posoudit	1	15	6	1
9	ano	19	55	12	5
	ne	2	0	0	0
10	rozhodně ano	0	0	2	2
	spíše ano	3	2	4	3
	spíše ne	16	28	5	0
	rozhodně ne	2	25	1	0
11	ano	7	47	7	3
	ne	14	8	5	2
12	cizí jazyky	12	8	11	2
	informační	5	11	0	0
	elektrotechnika	4	22	0	1
	jiné	0	0	1	2
13	ano	3	40	10	4
	ne	18	15	2	1
15	rozhodně ano	16	4	1	0
	spíše ano	4	39	8	2
	spíše ne	1	12	2	1
	rozhodně ne	0	0	1	2
16	rozhodně ano	19	48	11	3
	spíše ano	2	6	1	0
	spíše ne	0	1	0	2
	rozhodně ne	0	0	0	0

číslo otázky	19.	stupeň důležitosti	Production Operator	Senior Operator	Technician	Senior Technician
2	kariérní růst	1	0	0	0	0
		2	0	0	0	0
		3	4	5	2	1
		4	17	42	7	2
		5	0	8	3	2
	vyšší mzdové ohodnocení	1	0	0	0	0
		2	0	0	0	0
		3	0	0	0	0
		4	2	11	3	2
		5	19	44	9	3
	zlepšení pracovních výsledků	1	9	4	9	1
		2	11	43	2	3
		3	1	7	1	1
		4	0	1	0	0
		5	0	0	0	0
	zlepšení postavení v týmu	1	10	48	3	3
		2	5	4	9	1
		3	2	0	0	0
		4	2	0	0	1
		5	2	3	0	0
	seberealizace	1	2	3	0	1
		2	5	8	1	1
		3	14	43	9	3
		4	0	1	2	0
		5	0	0	0	0
5	samostudium	1	2	44	9	3
		2	15	6	1	2
		3	1	1	0	0
		4	3	4	2	0
	neformální výměna informací na pracovišti	1	0	0	1	1
		2	0	0	0	2
		3	3	4	4	0
		4	18	51	7	2
	jednorázové vzdělávací akce	1	4	2	1	1
		2	0	3	4	1
		3	17	50	5	2
		4	0	0	2	1
	systematické dlouhodobé vzdělávání	1	15	9	1	0
		2	6	46	7	0
		3	0	0	3	3
		4	0	0	1	2

číslo otázky	20.	do 8 měsíců	8 - 18 měsíců	1,5 - 2 roky	2 a více let
1	rozhodně ano	15	12	0	38
	spíše v mém zájmu	4	2	2	11
	spíše v zájmu	2	0	4	0
	rozhodně ne	0	1	2	0
3	ano	0	1	1	0
	ne	21	14	7	49
4	vyhovující	2	1	2	16
	spíše vyhovující	18	3	1	20
	spíše nevyhovující	1	6	4	13
	nevyhovující	0	5	1	0
6. Production Operator	instruktáž	20	0	0	0
	asistování	19	0	0	0
	rotace práce	3	0	0	0
	přednášky	19	0	0	0
	semináře	2	0	0	0
	e-learning	17	0	0	0
	pracovní porady	0	0	0	0
	outdoor training	0	0	0	0
	simulace	1	0	0	0
	hraní rolí	0	0	0	0
	koučování	0	0	0	0
6. Senior Operator	instruktáž	0	15	4	31
	asistování	0	14	3	35
	rotace práce	0	15	4	7
	přednášky	0	15	4	35
	semináře	0	3	2	8
	e-learning	0	15	1	36
	pracovní porady	0	0	3	4
	outdoor training	0	0	0	0
	simulace	0	0	2	1
	hraní rolí	0	0	0	2
	koučování	0	0	0	1
6. Technician	instruktáž	0	0	4	7
	asistování	0	0	3	9
	rotace práce	0	0	3	8
	přednášky	0	0	4	6
	semináře	0	0	1	5
	e-learning	0	0	4	5
	pracovní porady	0	0	2	1
	outdoor training	0	0	0	0
	simulace	0	0	0	1
	hraní rolí	0	0	0	0
	koučování	0	0	1	1
6. Senior Technician	instruktáž	0	0	0	5
	asistování	0	0	0	4
	rotace práce	0	0	0	5
	přednášky	0	0	0	5
	semináře	0	0	0	1
	e-learning	0	0	0	4
	pracovní porady	0	0	0	4
	outdoor training	0	0	0	0
	simulace	0	0	0	4
	hraní rolí	0	0	0	4
	koučování	0	0	0	3

číslo otázky	20.	do 8 měsíců	8 - 18 měsíců	1,5 - 2 roky	2 a více let
7. Production Operator	instruktáž	19	0	0	0
	asistování	20	0	0	0
	rotace práce	6	0	0	0
	přednášky	6	0	0	0
	semináře	1	0	0	0
	e-learning	17	0	0	0
	pracovní porady	0	0	0	0
	outdoor training	12	0	0	0
	simulace	4	0	0	0
	hraní rolí	7	0	0	0
	koučování	0	0	0	0
7. Senior Operator	instruktáž	0	13	4	34
	asistování	0	14	4	31
	rotace práce	0	15	2	21
	přednášky	0	6	2	4
	semináře	0	8	1	9
	e-learning	0	12	4	36
	pracovní porady	0	4	2	3
	outdoor training	0	10	4	15
	simulace	0	0	1	1
	hraní rolí	0	0	2	1
	koučování	0	0	1	0
7. Technician	instruktáž	0	0	3	7
	asistování	0	0	2	9
	rotace práce	0	0	3	7
	přednášky	0	0	1	3
	semináře	0	0	1	5
	e-learning	0	0	4	6
	pracovní porady	0	0	3	2
	outdoor training	0	0	4	4
	simulace	0	0	1	0
	hraní rolí	0	0	0	0
	koučování	0	0	1	0
7. Senior Technician	instruktáž	0	0	0	2
	asistování	0	0	0	3
	rotace práce	0	0	0	4
	přednášky	0	0	0	0
	semináře	0	0	0	1
	e-learning	0	0	0	5
	pracovní porady	0	0	0	0
	outdoor training	0	0	0	3
	simulace	0	0	0	3
	hraní rolí	0	0	0	2
	koučování	0	0	0	3
8	ano, jsem	17	13	5	3
	vím pouze o	3	0	2	24
	nevím	1	1	1	0
	nedokážu posoudit	0	1	0	22
9	ano	20	14	8	49
	ne	1	1	0	0
10	rozhodně ano	0	1	2	1
	spíše ano	0	6	4	2
	spíše ne	21	5	1	22
	rozhodně ne	0	3	1	24

číslo otázky	20.	do 8 měsíců	8 - 18 měsíců	1,5 - 2 roky	2 a více let
11	ano	10	2	6	46
	ne	11	13	2	3
12	cizí jazyky	3	9	3	18
	informační	13	3	0	0
	elektrotechnika	5	3	3	16
	jiné	0	0	2	1
13	ano	8	11	7	31
	ne	13	4	1	18
14. Production Operator	ne	16	0	0	0
	ano, do 100 Kč/měsíc	4	0	0	0
	ano, do 500 Kč/měsíc	1	0	0	0
	ano, do 1 000	0	0	0	0
	ano, více než 1 000	0	0	0	0
14. Senior Operator	ne	0	9	3	6
	ano, do 100 Kč/měsíc	0	4	1	8
	ano, do 500 Kč/měsíc	0	2	0	19
	ano, do 1 000	0	0	0	3
	ano, více než 1 000	0	0	0	0
14. Technician	ne	0	0	1	1
	ano, do 100 Kč/měsíc	0	0	1	0
	ano, do 500 Kč/měsíc	0	0	2	3
	ano, do 1 000	0	0	0	3
	ano, více než 1 000	0	0	0	1
14. Senior Technician	ne	0	0	0	0
	ano, do 100 Kč/měsíc	0	0	0	0
	ano, do 500 Kč/měsíc	0	0	0	1
	ano, do 1 000	0	0	0	3
	ano, více než 1 000	0	0	0	1
15	rozhodně ano	19	2	0	0
	spíše ano	2	11	3	37
	spíše ne	0	2	3	11
	rozhodně ne	0	0	2	1
16	rozhodně ano	15	14	6	46
	spíše ano	6	1	1	1
	spíše ne	0	0	1	2
	rozhodně ne	0	0	0	0
Kombinace počet let praxe a profese	Production Operator	21	0	0	0
	Senior Operator	0	15	4	36
	Technician	0	0	4	8
	Senior Technician	0	0	0	5

číslo otázky	20.	stupeň důležitosti	do 8 měsíců	8 - 18 měsíců	1,5 - 2 roky	2 a více let
2	kariérní růst	1	0	0	0	0
		2	0	0	0	0
		3	10	1	1	0
		4	3	13	5	47
		5	8	1	2	2
	vyšší mzdové ohodnocení	1	0	0	0	0
		2	0	0	0	0
		3	0	0	0	0
		4	11	2	3	2
		5	10	13	5	47
	zlepšení pracovních výsledků	1	7	5	2	9
		2	11	7	4	37
		3	2	3	2	3
		4	1	0	0	0
		5	0	0	0	0
	zlepšení postavení v týmu	1	12	7	5	40
		2	3	5	2	9
		3	0	2	0	0
		4	3	0	0	0
		5	3	1	1	0
	seberealizace	1	2	3	1	0
		2	7	3	2	3
		3	9	9	5	46
		4	3	0	0	0
		5	0	0	0	0
5	samostudium	1	15	8	4	31
		2	5	5	2	12
		3	1	1	0	0
		4	0	1	2	6
	neformální výměna informací na pracovišti	1	0	0	0	2
		2	0	1	0	1
		3	0	0	3	8
		4	21	14	5	38
	jednorázové vzdělávací akce	1	0	1	3	4
		2	5	2	0	1
		3	16	12	5	41
		4	0	0	0	3
	systematické dlouhodobé vzdělávání	1	6	6	1	12
		2	11	7	6	35
		3	4	2	0	0
		4	0	0	1	2

Zdroj: Vlastní tvorba

Příloha 4: Plán osobního rozvoje

Plán osobního rozvoje zaměstnance				
Jméno a příjmení zaměstnance:				
Pracovní pozice:				
Oddělení:				
Období (rok):				
Jméno nadřízeného:				
Dlouhodobé cíle rozvoje zaměstnance				
Upevnění, rozšíření znalostí, dovedností stávající pracovní pozice dle současné pracovní náplně	Definuj konkrétní cíl	Způsob dosažení cíle	Časový horizont	Hodnocení cílů
Rozšíření znalostí, dovedností se změnou pracovní náplně	Definuj konkrétní cíl	Způsob dosažení cíle	Časový horizont	Hodnocení cílů
Rozšíření znalostí, dovedností a připravit zaměstnance na změnu pracovní pozice	Definuj konkrétní cíl	Způsob dosažení cíle	Časový horizont	Hodnocení cílů
Krátkodobé vzdělávací cíle, jednotlivé vzdělávací aktivity				
Název vzdělávací akce	Metoda vzdělávání	Datum konání	Rozsah	Předpokládané náklady
Celkový počet hodin strávených vzděláváním:				
Celkové náklady hrazené zaměstnavatelem:				
Datum:		Datum:		
.....			
Podpis zaměstnance		Podpis nadřízeného		

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5: Hodnocení vzdělávací akce

Hodnocení vzdělávací akce					
Jméno a příjmení zaměstnance:					
Pracovní pozice:					
Oddělení:					
Název vzdělávací akce:					
Datum konání:					
<p><i>Vážení zaměstnanci, žádáme Vás o vyplnění následujícího formuláře. Vaše cenné odpovědi a komentáře nám poskytnou zpětnou vazbu a pomohou nám zlepšit přípravu a realizaci dalších vzdělávacích akcí.</i></p> <p><i>Pokud není uvedeno jinak u každé otázky, prosím zakroužkujte jedno číslo v škále od 1 - nejlepší do 5 - nejhorší hodnocení.</i></p>					
Učebna a pomůcky					
Prostředí učebny.	1	2	3	4	5
Přiměřené učební pomůcky.	1	2	3	4	5
Organizace akce					
Dodržení časového harmonogramu.	1	2	3	4	5
Informovanost o programu.	1	2	3	4	5
Vzdělávací akce					
Účel vzdělávací akce mi byl jasný.	1	2	3	4	5
Vzdělávací akce splnila předem stanovený cíl.	1	2	3	4	5
Rychlost a metody výuky byly přiměřené.	1	2	3	4	5
Vzdělávací akce měla vyváženou teoretickou a praktickou část.	1	2	3	4	5
Použité příklady, modelové situace mi pomohli pochopit danou problematiku.	1	2	3	4	5
Perspektiva využití získaných znalostí a dovedností v budoucnu.	1	2	3	4	5
Sebehodnocení					
Získal jsem nové znalosti.	1	2	3	4	5
Naučil jsem se novým dovednostem.	1	2	3	4	5
Mám inspiraci pro práci na sobě.	1	2	3	4	5
Instruktor, lektor, kouč					
Instruktor, lektor měl dobrou znalost probírané tematiky.	1	2	3	4	5
Instruktor, lektor dobře vysvětlil probíranou tematiku.	1	2	3	4	5
Instruktor, lektor odpověděl na všechny dotazy.	1	2	3	4	5
Vyjadřovací schopnosti instruktora, lektora.	1	2	3	4	5
Instruktor, lektor využil čas vzdělávací akce afektivně, bez hluchých míst.	1	2	3	4	5

Celková spokojenost					
Moje účast na této vzdělávací akci splnila daný účel.	1	2	3	4	5
Doporučil bych tuto vzdělávací akci svým kolegům.	1	2	3	4	5
Poznámky (zde je prostor pro Vaše názory, připomínky, doporučení):					
Datum:					
<div style="text-align: right;"> <i>Podpis zaměstnance</i> </div>					

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 6: Hodnocení efektu účasti zaměstnance na vzdělávací akci

Hodnocení efektu účasti zaměstnance na vzdělávací akci	
Jméno a příjmení zaměstnance:	
Oddělení:	
Pracovní pozice:	
Název vzdělávací akce:	
Datum konání:	
Jméno a příjmení přímého nadřízeného:	
Hodnocení zaměstnance:	
Jak jste využil/a poznatky (dovednosti, materiály) z absolvované vzdělávací akce?	Uveďte, co konkrétně využijete v praxi a jak:
Hodnocení přímého nadřízeného:	
Podal Vám pracovník informaci, diskutoval s Vámi o absolvované vzdělávací akci?	
Jak se projevilo absolvování vzdělávací akce v chování zaměstnance?	<ul style="list-style-type: none"> - neprojevuje se nijak - zaměstnanec je aktivnější, iniciativnější přináší nové návrhy, zkouší nové postupy - zaměstnanec je kritický, odmítá starý způsob práce, prosazuje nové metody, o získaných informacích neustále diskutuje, vrací se k poznatkům získaným v kurzu
Které nové dovednosti a poznatky již zaměstnanec uplatnil nebo souvisle uplatňuje ve své práci (popište způsob, jak je uplatňuje?)	
Datum:	Datum:
..... <i>Podpis zaměstnance</i> <i>Podpis přímého nadřízeného</i>

Zdroj: Vlastní zpracování